TỦ SÁCH DOANH TRÍ

Do PACE tuyển chọn & giới thiệu

LÀM SẾP!

(The First time Manager in Asia – BH Tan)

Kết hợp Đông – Tây để tối đa hóa thành công



"Một tài nguyên đáng giá cho tất cả các nhà quản trị, đặc biệt là những người đang chuyển từ vai trò người đóng góp cá nhân trong tổ chức thành người lần đầu làm Sếp… Món quà kịp thời này đến từ một nhà huấn luyện từng làm việc với rất nhiều người để giúp họ thành công."

Tiến sĩ **Brian O. Underhill,**
Sáng lập viên và CEO của CoachSource

Nhà xuất bản Thời Đại

dtBOOKS
A Member of PACE

LỜI KHEN DÀNH CHO *LÀM SẾP*

“Một tài nguyên đáng giá cho tất cả các nhà quản trị, đặc biệt là những người đang chuyển từ vai trò người đóng góp cá nhân trong tổ chức thành người lần đầu làm Sếp… Món quà kịp thời này đến từ một nhà huấn luyện từng làm việc với rất nhiều người để giúp họ thành công.”

— Tiến sĩ Brian O. Underhill,
Sáng lập viên và CEO của CoachSource

“Đối mặt với những thách thức mới từ lực lượng lao động toàn cầu trong một nền kinh tế dịch vụ dựa trên kiến thức, với nhiều nét văn hóa và quan điểm khác nhau, tỉ lệ thất bại của các nhà lãnh đạo mới vào nghề thực sự rất cao. Cuốn sách này và kinh nghiệm thực tế cũng như những mánh lới mà Tan cung cấp cho các bạn sẽ tạo ra lợi thế thành công nếu bạn nhớ kỹ các bài học này. Đây là một cuốn sách dễ đọc với một số thông điệp hết sức quan trọng, nên tôi hân hạnh giới thiệu cuốn sách này đến tất cả những nhà quản lý mới muốn leo lên cao trên nấc thang sự nghiệp của mình.”

— Tiến sĩ N. Varaprasad,
CEO của National Library Board, Singapore

“Đây là một bài học hữu ích cho những người lần đầu làm sếp, và cũng là một tác phẩm để bồi dưỡng và ôn lại cho những nhà lãnh đạo có kinh nghiệm có thể sẽ tiếp tục đấu tranh với những thách thức về lãnh đạo. Cuốn sách này cung cấp một chiếc cầu nối quan trọng giữa

lý thuyết và thực tiễn. Đây là một cuốn sách mà những nhà quản lý muốn trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả cần phải đọc!”

— ***Paul Lim*** *, Giám đốc trung tâm Phát triển lãnh đạo, trường Civil Service, Singapore*

“BH Tan đã thành công trong việc viết ra một cuốn sách về những hiểu biết sâu sắc và những lời khuyên thực tế dành cho những nhà quản trị đang dấn thân vào nhiệm vụ quản trị lần đầu tiên ở châu Á. Quan điểm kết hợp cả Đông và Tây độc đáo của ông đã mang lại một nguồn kiến thức hữu ích cho cả những người lần đầu làm quản lý cũng như những nhà quản lý có kinh nghiệm lâu năm.”

— Andrew Stanleick,
Giám đốc điều hành L’Oreal Malaysia

“Đây là một cuốn sách đầy hấp dẫn và thông thái. BH Tan đã có thể kết hợp kinh nghiệm đáng kinh ngạc của ông một cách thực tế, đơn giản và có cấu trúc chặt chẽ để mang đến cho những nhà quản lý mới những kiến thức quý báu. Đây đúng là một cuốn sách mà tôi muốn giới thiệu đến những người khác. Bản thân tôi, thỉnh thoảng tôi cũng sẽ đắm mình vào cuốn sách này để tìm kiếm những lời khuyên quý giá cho chính mình và cấp dưới của mình.”

— Younes Alaoui,
Phó chủ tịch & Tổng giám đốc Lafarge Concrete, Đông Nam Á

“Tác giả chia sẻ những thực tiễn cơ bản mà ngay cả những nhà quản lý có kinh nghiệm cũng sẽ xem là đương nhiên. Đây quả thật là một cuốn sách đáng đọc. Tôi muốn giới thiệu nó đến tất cả các nhà quản lý, chứ không chỉ những người mới lần đầu làm sếp mà thôi.

— Susan Ho,
IFF Talent Center of Excellence, Greater Asia

“Là một nhà giáo dục quản trị, và cũng là người huấn luyện và đào tạo quản lý, tôi không chỉ muốn giới thiệu cuốn sách này đến những người lần đầu làm quản lý ở châu Á, mà còn muốn giới thiệu nó làm tài liệu giảng dạy ở các trường MBA. Tan đã giải thích những điều căn bản một cách rõ ràng, phản ánh kinh nghiệm lâu năm của ông trong việc giúp đỡ các nhà quản trị đẩy mạnh hiệu quả quản lý của họ.”

— Tiến sĩ Zareen Karani Araoz,
Giám đốc Viện đào tạo Quản trị Lexicon, Pune, Ấn Độ &
Chủ tịch của Managing Across Cultures, Boston USA/Pune, Ấn Độ

“Các nhà quản lý thành công thường quên mất rằng họ bắt đầu từ nấc thang thấp nhất của sự nghiệp. Cần có một người tử tế và khôn ngoan đến giúp họ trong những bước đầu tiên này. BH Tan là một người như thế. Kiến thức và sự thông thái của ông sẽ giúp bạn mở rộng chân trời của mình và vươn đến một tầm cao mới.”

— Foo See Luan,
Huấn luyện lãnh đạo Sáng lập viên và Cựu chủ tịch Hiệp hội
huấn luyện lãnh đạo quốc tế Singapore
và Liên minh Huấn luyện châu Á – Thái Bình Dương

“Tôi thật sự thích cuốn sách này. Tôi đặc biệt thích những giai thoại quản trị rất thật trong sách. BH Tan đã đề cập đến hầu hết mọi khía cạnh của lãnh đạo, điều bạn khó có thể tìm thấy ở những cuốn sách khác. Cuốn sách này có ích cho nhiều người, cho dù họ là người lần đầu làm quản lý hay là một nhà quản trị có kinh nghiệm. Tôi hi vọng được chứng kiến cuốn sách này thay đổi hành trình lãnh đạo của nhiều nhà lãnh đạo tương lai.”

— Chen Sue Cheng *,*
Giám đốc phụ trách Học tập & Phát triển, Asia Celestica

"Một cuốn sách tuyệt vời cho những người lần đầu làm quản trị, nhưng cũng là một cuốn sách có thể ứng dụng cho những người đã làm quản lý lâu năm. Tác giả đã kết hợp lý thuyết, các ví dụ thực tế, các bài tập tình huống và các mô hình với nhau. Cuốn sách này rất dễ đọc và rất có ý nghĩa. Đây đúng là cuốn sách mà tôi muốn giới thiệu cho khách hàng trên khắp thế giới, những người đang trở thành những nhà lãnh đạo/ nhà quản trị trong các tổ chức."

— **Nancy Verhoeven** *,*
Nhà huấn luyện lãnh đạo, Vincere Coaching Pte Ltd

"Tôi hi vọng rằng mỗi nhà quản trị mới đều có cuốn sách này. Giá như tôi có nó vào những ngày đầu sự nghiệp… Đây là một kho phương pháp tốt nhất để giải quyết các vấn đề công việc, và là một đóng góp thực tế cho sự nghiệp quản trị."

— Leslie Chong *,*
Giám đốc IT, Canada

"Cuối cùng, tôi cũng thấy được một cuốn sách mà tôi không phải do dự khi giới thiệu đến các nhà quản trị và lãnh đạo mà tôi đã huấn luyện trên toàn cầu và trong khu vực châu Á – một cuốn sách phù hợp,
thực tế và có thể sử dụng được; một cuốn sách mà tôi yêu cầu những người được tôi huấn luyện tham khảo, trong và sau quá trình huấn luyện; một cuốn sách tôi ước mình được đọc khi bắt đầu hành trình lãnh đạo của mình nhiều năm trước đây."

— Su-chzeng Ong *,*
Nhà huấn luyện lãnh đạo và

cựu lãnh đạo cấp cao của một ngân hàng đầu tư

"Một cuốn sách cần đọc… Một cơ sở tuyệt vời để bắt đầu – cho dù bạn vừa mới được thăng tiến lên vị trí quản lý, hay bạn đang muốn thay đổi và cải tiến phong cách lãnh đạo của bạn sau khi đã làm lãnh đạo một thời gian."

— Jane Dmitrova *,*
Nhà phân tích kinh doanh cao cấp, Hà Lan

"Cuốn sách này xứng đáng có một vị trí trên giá sách của các nhà quản lý, vượt qua những khác biệt về văn hóa! Không chỉ là một cuốn sách hướng dẫn cho những nhà quản trị mới, mà những kiến thức và ví dụ của nó còn mang đến những suy ngẫm có giá trị cho cả những nhà quản trị có kinh nghiệm."

— Josephine Teo *,*
Giám đốc phụ trách Học tập để Phát triển, L'Oreal Asia-Pacific

"BH Tan đã chắt lọc kinh nghiệm lãnh đạo và huấn luyện suốt mấy thập kỷ của mình thành những kiến thức sâu sắc làm nền tảng cho cuốn sách hướng dẫn toàn diện và thực tế cho những người lần đầu làm lãnh đạo. Tất cả những người mới lần đầu làm quản lý, sếp của họ và những giám đốc cấp cao đang gặp phải những thách thức trong lãnh đạo và quản trị nên đọc cuốn sách này! Hãy bỏ ra 20 phút đắm mình vào trong thế giới lãnh đạo, một chương mỗi đêm, và thực hành chúng hằng ngày. Bạn sẽ nhanh chóng trải nghiệm những thay đổi sâu sắc hình thành từ trong chính bản thân mình!"

— Spencer Liao *,*
Giám đốc cấp cao, HR TSMC

“Đây là thời điểm nên đọc cuốn sách này. Với thái độ thân thiện và theo hình thức đàm thoại, tác giả đã cho thấy làm thế nào mà những nhà quản trị mới có thể trở nên hiệu quả hơn nếu họ sử dụng các thông lệ phương Tây khi làm quản lý ở phương Đông.”

— Lin Heng,
Phó chủ tịch tập đoàn Crop Protection, Asia Pacific, BASF

LỜI CẢM TẠ

Cuốn sách này được hình thành qua nhiều năm tôi làm quản lý kinh doanh, sau đó làm tư vấn phát triển lãnh đạo. Rất nhiều nhà huấn luyện, giáo viên và lãnh đạo doanh nghiệp mà tôi hân hạnh được cộng tác đã chỉ dạy cho tôi rất nhiều trong suốt thời gian đó. Một số ý tưởng và kinh nghiệm của họ đã được phản ánh trong cuốn sách này. Tôi muốn bày tỏ sự cảm ơn chân thành đến những con người thông thái và hào hiệp này.

Có rất nhiều khách hàng trên khắp thế giới sẵn lòng hỗ trợ tôi, cho tôi những cơ hội kiểm tra và sàng lọc lại những khái niệm và mô hình mà tôi đã chia sẻ. Tính thực tế của cuốn sách này phần lớn là nhờ những nhiệm vụ thú vị và đầy thách thức mà những khách hàng này giao cho tôi, và tôi chân thành cảm ơn họ vì điều đó.

Tôi đặc biệt cảm ơn Tiến sĩ Brian O. Underhill, người đã bất chấp lịch làm việc gắt gao của mình, đồng ý giành thời gian viết lời mở đầu cho cuốn sách này. Tôi cũng xin được bày tỏ sự biết ơn sâu sắc từ tận trái tim mình đến bạn bè, đồng nghiệp và khách hàng trên khắp thế giới đã đọc bản thảo của cuốn sách này và cho tôi những gợi ý cải thiện nó. Cho dù họ hết sức bận rộn, họ cũng đã giành một khoảng thời gian quý báu để hỗ trợ tôi hoàn thành cuốn sách này.

Tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến Lin Heng, Josephine Teo, Spencer Liao, Andrew Stanleick, Dr. N. Varaprasad, Paul Lim, Leslie Chong, Younes Alaoui, Susan Ho, Nancy Verhoeven, Foo See Luan, Cheng Sue Cheng, Jane Dmitrova, Ong Su-Chzeng, Mark D'Souza, Dr. Mimi Choong, James Wong, Sandra Henson, Audrey Lee, Shereen Kaur, Geraldine Lee, Sandra Drought, Dr. Zareen Karani Araoz và

Olwyn Merritt. Họ đã giúp tôi cải thiện kỹ năng viết sách của mình. Bất kỳ một sai sót nào còn lại đều là lỗi của tôi.

Tôi hết sức biết ơn đội ngũ phát hành đáng mến của tôi ở Marshall Cavendish: Chris Newson, Violet Phoon và Lee Mei Lin đã thấy được tiềm năng của cuốn sách này ngay khi nó chỉ mới nằm trong tưởng tượng của tôi; Editor Mabelle Yeo, người có niềm đam mê sáng tạo, trình độ nghiệp vụ biên tập và kiến thức mà tôi hết sức kính phục; Stephanie Pee, người thường xuyên đưa ra những ý tưởng mới, tuy nhiên lại rất có kỷ luật trong việc hợp tác và đảm bảo thời gian biểu đã thống nhất từ trước; Giám đốc Marketing Patricia Ong và nhóm của bà; nhà minh họa Edwin Ng và nhà thiết kế Bernard Go. Tôi thực sự cảm ơn các bạn.

Cuối cùng, tôi giành tình yêu và lòng biết ơn sâu sắc nhất đến vợ tôi, Boon Hwa, “nhà quản trị gia đình” xuất chúng, và các con gái tôi Andrea và Amelia, lần đầu làm quản trị ở công ty. Họ mang đến niềm vui cho tôi mỗi ngày.

LỜI NÓI ĐẦU

Kinh nghiệm làm "quản trị" đầu tiên của tôi thực sự là một thảm họa. Tôi là một giáo viên ở một trường sơ cấp tư nhân, dạy nhạc cho học sinh từ mẫu giáo đến lớp 6. Mỗi ngày, tôi dạy khoảng 6 lớp ở những trình độ khác nhau. Cái công việc mà tôi tưởng là giấc mơ của mình hóa ra lại là một thảm họa chua chát.

Suốt vài năm trước khi nhận vị trí này, tôi là một giáo viên dạy kèm piano rất thành công. Tôi có thể kèm từng học sinh một. Thời gian tôi dành cho việc giảng dạy trong ngày đã kín học sinh. Tôi thực sự rất yêu thích công việc của mình và kiếm được rất nhiều tiền.

Tôi làm việc tốt đến nỗi có một số phụ huynh đã giới thiệu tôi đến dạy ở trường tư của họ. Tôi cảm thấy vinh dự trước cơ hội đó và thích thú với những khả năng có thể xảy ra: trách nhiệm lớn hơn và có nhiều cơ hội gây ảnh hưởng hơn. Điều tôi nhận được sẽ nhiều hơn rất nhiều so với việc làm một giáo viên dạy kèm, và tôi sẽ thành công khi đứng lớp.

Tôi đã quá sai lầm. Điều khiến tôi có được ngày hôm nay sẽ không giúp tôi có được tương lai mà tôi dự đoán.

Tôi bắt đầu làm một "giáo viên thân thiện, dễ mến" ở trường, giống như những gì tôi đã thể hiện khi dạy kèm. Tôi là một giáo viên tử tế đến mức tất cả bọn trẻ đều thích tôi – nhã nhặn, vui vẻ và dễ tính. Tôi khác biệt với những giáo viên tiêu biểu cho kiểu "nhà sư phạm nghiêm nghị già nua". Điều này dễ thôi mà. Ít ra là tôi thấy thế.

Trong vòng hai tuần, tôi hoàn toàn mất khả năng kiểm soát lớp học. Lũ trẻ chạy nhảy điên cuồng và làm bất cứ điều gì chúng muốn

ngay trước mặt tôi. Chúng nói chuyện bất cứ lúc nào chúng thích, đứng dậy và làm bất cứ điều gì chúng muốn, cười vào mặt nhau và thậm chí cười nhạo cả tôi. Chúng có thể la hét, gào thét, quăng ném đồ đạc và thậm chí đánh nhau, hoàn toàn phớt lờ sự đe dọa vô ích của tôi nhằm thiết lập trật tự. Tôi thậm chí còn không thể hoàn thành giáo trình mà tôi đã soạn.

Tôi thực sự khổ tâm. Tôi đã hết sức sai lầm khi nghĩ rằng mình có thể làm một giáo viên dạy học ở trường. Thời điểm tồi tệ nhất của tôi đã đến khi bà hiệu trưởng xộc vào lớp học mất kiểm soát của tôi và la mắng học sinh suốt năm phút liền. Bà nghe tiếng ồn từ văn phòng của mình và hết chịu đựng nổi. Bà thấy rõ là tôi không thể kiểm soát tình hình, nên bà phải ra tay. Tôi vẫn còn hết sức ngạc nhiên không hiểu sao tôi lại có thể dạy học tiếp suốt năm học đó.

Bây giờ, tôi làm một người huấn luyện quản trị, làm việc với các nhà lãnh đạo của một số công ty lớn nhất thế giới. Và tôi vẫn còn bị quyến rũ bởi những gì tạo nên một nhà quản trị hay một lãnh đạo tốt. Sau khi đã huấn luyện hàng trăm nhà lãnh đạo thật sự, tôi khẳng định rằng quá trình chuyển đổi từ một người làm việc độc lập, đóng góp cá nhân sang thành một người lần đầu làm quản lý là giai đoạn khó khăn nhất trong sự nghiệp của một người.

Tôi đã học được một bài học đắt giá rằng một trong những thách thức mà các nhà quản trị mới gặp phải là làm sao để những người khác có trách nhiệm với công việc. Rất nhiều nhà lãnh đạo mới sẽ cố gắng thực hiện những thủ thuật mà tôi đã làm – trở thành bạn của tất cả mọi người (đặc biệt nếu họ từng là đồng nghiệp ngang cấp) – để rồi chỉ chuốc lấy khó khăn, nếu không nói là bất lực.

Tôi thấy điều đó ở những nhà lãnh đạo mới mà tôi huấn luyện. Họ chấp nhận hiệu quả làm việc thấp dưới mức có thể chấp nhận diễn ra

liên tục. Họ cố gắng nói điều gì đó để nhắc nhở, phê phán nhân viên, nhưng theo một cách nhẹ nhàng, và không gây ra hậu quả gì cả, do vậy, nhân viên tiếp tục thực hiện những hành vi gây rắc rối cho đến khi một nhà lãnh đạo có kinh nghiệm nào đó kiểm soát tình hình.

Tôi cũng đã thấy những nhà quản trị mới khác gặp phải một thách thức khác – đó là việc kiểm soát quá mức. Chúng ta sẽ thấy trong chương 1 câu chuyện về Janet, một tân binh quản trị cố gắng kiểm soát tất cả mọi hành vi của nhân viên cấp dưới, để rồi gây sự bất bình dữ dội của tất cả mọi người. Cuối cùng, bà phải bỏ công ty trong cáu giận (và, trớ trêu thay, bà lại trở thành một giáo viên giảng dạy tại trường học).

Nhiều năm trước, tôi huấn luyện một nhà quản trị từ một công ty sản xuất điện thoại di động có phong cách giống Janet. Cô ấy rất giỏi về kỹ thuật và được đào tạo tại một học viện của Ivy League [1]. Là một nhà phân tích, cô hoàn thành mọi nhiệm vụ được giao một cách hoàn hảo. Sau đó, cô được bổ nhiệm quản lý một bộ phận dịch vụ khách hàng nhỏ, nhưng cô nhanh chóng trở thành một nhà quản lý chi ly và tàn nhẫn. Chúng tôi mất một thời gian (và vài người đã nghỉ việc) mới hiểu được tại sao cô ta lại trở nên khó tính đến vậy. Một ngày, khi tôi hỏi, cô đã tiết lộ là cô có một triết lý "kỳ diệu": "Tôi cảm thấy nếu không làm việc, tôi chẳng tạo thêm giá trị gì cho công ty cả."

Aha! Khi nhận ra điều đó, chúng tôi đã cố gắng tìm cách thay đổi cách thức tạo giá trị của cô ấy – từ việc tự thực hiện công việc thực tế một mình sang hoàn tất công việc qua những người khác. Tôi chắc rằng chỉ riêng cái nhận thức đơn giản đó thôi đã cứu giúp cả sự nghiệp của cô ấy ở công ty.

Cuốn sách này là một nguồn tài nguyên quý báu cho tất cả các nhà quản trị, đặc biệt là những người đang trong thời kỳ quá độ, chuyển từ

vai trò hoạt động cá nhân sang vai trò lần đầu làm quản trị. Tất cả những người tự thân vận động trong quá trình đó như chúng tôi đều biết nó khó khăn đến mức nào. Món quà kịp thời này của các bạn được gửi đến từ một nhà huấn luyện đã từng tự mình thực hiện quá trình đó và giúp nhiều người khác thành công.

Nhân tiện, như tôi đã nói, tôi đã sống sót qua một năm giảng dạy, và tiếp tục dạy năm thứ hai (và là năm cuối cùng). Tôi nhanh chóng tìm được một vài "người hướng dẫn/huấn luyện viên" – những giáo viên có kinh nghiệm đã chỉ cho tôi cách giải quyết vấn đề. Họ khuyên tôi ngay lập tức thiết lập một tập hợp các quy tắc nhất quán với học sinh và thực hiện các quy tắc đó. Một khi học sinh thấy tôi nghiêm khắc, mọi thứ sẽ thay đổi. Sau khi tôi giành được sự tôn trọng của học sinh, tôi có thể từ từ trở lại là một giáo viên "thân thiện, dễ mến". Như BH đã nói trong chương 8, để quản trị hiệu quả, các nhà lãnh đạo cần phải thực hiện việc pha trộn giữa quyền lực nghiêm khắc và mềm mỏng.

Hi vọng bạn có thể học được cách vượt qua giai đoạn chuyển đổi này tốt hơn chúng tôi. Với một tài nguyên như cuốn sách này, tôi tin tưởng rằng bạn đã sẵn sàng lên đường. Tôi chúc các bạn thật nhiều may mắn!

Brian O. Underhill , Ph.D.

Sáng lập viên kiêm CEO, CoachSource

Đồng tác giả cuốn Đào tạo lãnh đạo thành công:

Hướng dẫn cụ thể để phát triển lãnh đạo tổ chức

"Executive Coaching for Results:

The Definitive Guide to Developing Organizational Leaders"

---

[1]. **Ivy League** bao gồm 8 cơ sở giáo dục bậc đại học ở miền Đông Bắc Hoa Kỳ, bao gồm Brown University, Columbia University, Cornell University, Dartmouth College, Harvard University, Princeton University, University of Pennsylvania, và Yale University. Toàn bộ 8 trường thành viên của Ivy League đều nằm ở nhóm đầu của danh sách xếp hạng các trường và viện đại học của *U.S. News & World Report.* Thuật ngữ *Ivy League* còn được dùng để thể hiện sự hoàn hảo về chất lượng giáo dục, sự chọn lọc trong việc tuyển sinh và niềm tin của xã hội rằng các trường này sẽ đào tạo ra những con người ưu tú – ND.

LỜI GIỚI THIỆU

KHI BẠN TRỞ THÀNH NHÀ QUẢN TRỊ

Tại sao lại có một cuốn sách về những người lần đầu làm Sếp? Chẳng phải việc học cách quản lý con người đến với bạn một cách tự nhiên khi bạn tiến bộ trên các nấc thang sự nghiệp sao? Và, nói thật, nếu nhìn những nhà quản trị xung quanh bạn, không phải tất cả họ đều làm việc theo kiểu *thử và sai (trial and error)* sao?

Trong lời giới thiệu này, tôi muốn nêu lên tất cả những suy nghĩ đó, cũng như một số suy nghĩ khác có thể xuất hiện trong đầu bạn khi bạn bắt đầu bước vào làm quản trị.

Trước hết, tôi xin bắt đầu bằng một vài dòng kể về hành trình doanh nghiệp của tôi, và việc tôi trở thành tác giả của cuốn sách này như thế nào. Tôi bắt đầu làm việc ở các công ty hơn 30 năm trước, dấn thân vào một sự nghiệp được chia làm hai phần: đầu tiên là một lãnh đạo doanh nghiệp và sau đó là một nhà tư vấn lãnh đạo doanh nghiệp.

Trong suốt hơn 20 năm đầu, tôi làm việc trong nhiều tổ chức đa quốc gia của Mỹ và châu Âu. Tôi nhớ rằng mình bắt đầu làm quản lý khi tôi 26 tuổi. Trong những năm sau đó, tôi làm việc ở nhiều ngành khác nhau như cơ khí, marketing, kinh doanh và quản trị tổng hợp. Vị trí cuối cùng mà tôi làm là giám đốc cấp cao khu vực châu Á – Thái Bình Dương của một tập đoàn công nghệ cao của Mỹ. Sau đó, tôi quyết định đã đến lúc tôi tự khám phá và làm một công việc mà tôi luôn luôn khao khát, đam mê: phát triển con người. Đó là khởi đầu của sự nghiệp thứ hai của tôi, và tôi đã làm việc này suốt 12 năm qua. Với vai trò này, tôi đã làm việc với rất nhiều nhà quản trị có triển

vọng cao, với độ tuổi từ khoảng hơn 20 đến những người hơn 50 tuổi già dặn và có kinh nghiệm chiến đấu, giúp họ làm mỗi một việc: tăng cường thành công và hiệu quả làm lãnh đạo trong các doanh nghiệp.

Nói thật, khi làm việc với mọi người, tôi thấy vui vẻ và hài lòng hơn khi quản lý kinh doanh. Và đây là điều mà tôi sẽ nói kỹ hơn vào phần sau của cuốn sách này.

Vậy tại sao bạn lại phải phí thời gian đọc một cuốn sách viết về người lần đầu làm sếp? Để trả lời câu hỏi này, xin hãy ngồi lại và tưởng tượng bạn đang bắt đầu dấn thân vào một dự án hết sức quan trọng đối với công ty của bạn. Bạn là lãnh đạo của một nhóm chuyên gia, trong đó rất nhiều người bạn chỉ mới gặp lần đầu. Cảm giác của bạn lúc đó sẽ như thế nào?

Bạn có thể sẽ cảm thấy một sự háo hức rộn ràng chạy dọc xương sống bạn. Đồng thời, bạn cũng cảm thấy một chút bất ổn và bấp bênh. Đây là một số câu hỏi tiêu biểu mà bạn tự đặt ra cho mình:

- Người ta kỳ vọng mình sẽ làm gì nhỉ?

- Thế nào thì được coi là thành công?

- Những thách thức mà mình sẽ gặp phải là gì? Làm thế nào để xử lý chúng?

- Mình có cần phải có thêm một số kỹ năng và kiến thức mới không? Làm sao để có được chúng?

- Vị trí mới của mình có gì đặc biệt mà mình cần phải nhanh chóng nắm bắt?

- Mình chẳng biết gì nhiều về đồng nghiệp cả. Mình sẽ cư xử với họ như thế nào?

- Làm sao để có thể có kết quả tốt nhất từ nhóm của mình?

- Bây giờ mình là sếp rồi. Nếu một ai trong số nhân viên không nghe theo mình, mình sẽ cảnh cáo người đó như thế nào?

- Mình không thoải mái lắm với sếp của mình. Mình nên làm gì nhỉ?

- Liệu mình có thành công bằng cách tập trung thực hiện công việc của mình một cách tốt nhất có thể không? Hay mình nên thiết lập mạng lưới quan hệ và chơi trò chơi chính trị với một số nhà quản trị mà mình quen?

- Có cạm bẫy nào mình nên tránh không?

- Điều gì sẽ giúp mình thành công hơn?

Cơ hội thành công của bạn là thế nào? Hầu hết những người lần đầu làm quản trị, xúc động bởi cảm giác lần đầu làm sếp trong sự nghiệp của mình, sẽ nghĩ rằng lợi thế thuộc về họ.

Từng làm việc với hàng ngàn nhà quản trị như vậy trong nhiều tổ chức khác nhau trên thế giới, tôi quan sát thấy rằng quá trình chuyển đổi từ một nhân viên độc lập thành nhà quản trị là một quá trình đầy khó khăn. Hầu hết mọi người đều phải vật lộn với vô vàn thách thức mới phía trước. Họ nhanh chóng đối mặt với một thực tế khắc nghiệt. Có thể nói họ phải tự thân vận động và không hề có giai đoạn nào ngọt ngào. Sếp của họ muốn họ chứng minh rằng họ xứng đáng với sự thăng tiến mà các sếp dành cho. Và, nhân tiện, xin đừng bao giờ kỳ vọng nhận được nhiều hỗ trợ từ các sếp của bạn. Họ cũng phải chịu nhiều áp lực và đơn giản là quá bận rộn nên không thể hướng dẫn cho những tân binh quản trị của họ được.

Tuy nhiên, những người lần đầu làm quản trị là những người táo bạo và kiên cường. Với một chút hỗ trợ, phần lớn họ sẽ thành công. Không may, với một số người, trải nghiệm không được hay ho cho lắm. Thật đáng buồn là một vài người nhanh chóng khẳng định rằng vị trí quản lý không thuộc về họ. Có lẽ họ và các sếp của họ sẽ nhanh chóng kết luận rằng họ thực sự không có những điều cần thiết để trở thành lãnh đạo. Hoặc là có thực sự nên như vậy không?

ĐIỀU BẠN HỌC ĐƯỢC TỪ CUỐN SÁCH NÀY

Nhiều năm trước, tôi tình cờ đọc được một cuốn sách hài hước thú vị về đời sống tổ chức do Laurence Peter, một nhà tâm lý học giáo dục Canada viết. Cuốn sách đó có tên *Nguyên tắc Peter. (The Peter Principle).*

"Trong bất kỳ một tổ chức nào, con người luôn có xu hướng phấn đấu để trở nên kém năng lực"

— The Peter Principle —

Châm ngôn này đã kích thích sự tò mò của tôi suốt nhiều thập kỷ sau đó. Tôi đã chứng kiến rất nhiều người thông minh, trẻ tuổi và có triển vọng bị mắc vào cái bẫy *Nguyên tắc Peter* và không bao giờ đạt được tiềm năng trở thành nhà quản trị hay lãnh đạo của họ. Tuy nhiên, tôi cũng đã làm việc với vô số nhà quản trị từng chuẩn bị kỹ càng tâm lý và tình cảm cho hành trình lãnh đạo của họ. Những va chạm vẫn còn đó. Sẽ có những thách thức khó khăn. Nhưng họ được trang bị tốt hơn để xử lý chúng. Nhiều người trong số này không chỉ thành thạo với vai trò là người lần đầu làm quản lý mà còn tiếp tục tiến đến những cấp cao hơn, tạo ra những giá trị lớn cho tổ chức và cho những người họ làm việc cùng.

Bạn không phải sợ *Nguyên tắc của Peter.* Nó có thể bị phá vỡ và tôi sẽ chỉ cho bạn cách phá vỡ nó.

Tôi muốn minh họa một cách sinh động giá trị của cuốn sách này với những người lần đầu làm sếp bằng cách sử dụng hình ảnh của những nhà thám hiểm mới vào nghề đang thám hiểm một vùng đất hoang vu. Đây là những thứ bạn sẽ nhận được:

1. Một bản đồ và một la bàn cho hành trình của bạn.

2. Một bộ công cụ hữu ích để bạn vượt qua những cản trở trên đường đi. Những công cụ này sẽ giúp bạn ứng biến tùy theo tình huống tại nơi làm việc.

3. Một hướng dẫn viên du lịch có kinh nghiệm, sẵn sàng chia sẻ những bài học từ các chuyến đi của những nhà thám hiểm trước bạn để bạn có thể tránh những cạm bẫy cũng như những cái bẫy ngầm. Sẽ có những giai thoại quản trị được chia sẻ rải rác trên các chương khác nhau. Tuy hầu hết các tình huống là có thật, nhưng tôi đã chỉnh sửa một số thông tin mô tả nhân vật và đã sử dụng một số biệt hiệu.

4. Một kính viễn vọng. Vì sao lại cần một cái kính viễn vọng? Với những thứ ở trên bạn đã sẵn sàng cho vị trí này vào thời điểm này. Với một kính viễn vọng, bạn sẽ có thể leo lên cao hơn một chút so với điểm đến hiện tại, và chuẩn bị cho những bước tiếp theo trong sự nghiệp của mình.

QUẢN TRỊ THEO KIỂU CHÂU Á

Tôi cũng muốn nói thêm rằng cuốn sách này được viết để thực hiện quản trị ở môi trường châu Á. Nó được viết dành cho những nhà quản trị châu Á và những đối tác phương Tây sẽ làm việc cùng nhau ở châu Á. Với việc Trung Quốc và Ấn Độ nhanh chóng trở thành trung tâm

kinh tế, càng ngày càng có nhiều luồng đầu tư đổ vào châu Á. Càng ngày càng có nhiều nhà quản trị châu Á đạt được những vị trí quản trị cao hơn. Cùng lúc đó, các nhà quản trị phương Tây, đặc biệt là những người trẻ tuổi, muốn làm việc ở châu Á, không chỉ trong một nhiệm kỳ ngắn hạn, mà là trong một thời gian dài.

Các nhà quản trị châu Á đang lên và hết sức tự tin, cùng với những nhà quản trị phương Tây trẻ trung và tò mò, đều biết rằng không thể tiếp tục áp dụng các thông lệ quản trị phương Tây mà không chỉnh sửa lại cho phù hợp với môi trường châu Á. Có một niềm tự trọng, một sự kiêu hãnh rõ rệt trong mọi thứ ở Trung Quốc và Ấn Độ. Do vậy, cuốn sách này sẽ hòa trộn những điều tốt nhất của tư duy phương Tây và sự thông thái của phương Đông.

CUỐN SÁCH NÀY CÓ ÍCH CHO AI

Cuốn sách này có ích nhất cho hàng ngàn người trẻ tuổi lần đầu được thăng tiến lên vị trí quản trị mỗi năm.

Những nhà quản trị có kinh nghiệm và thâm niên lâu hơn đang gặp phải thách thức về lãnh đạo và quản trị có thể thấy các chủ đề thảo luận của cuốn sách này là hữu ích vì chúng cung cấp những kiến thức, hiểu biết mới về quản trị và lãnh đạo. Có những chân lý về quản trị đáng để bạn nhớ lại. Khi chúng ta tiến lên và nắm giữ nhiều trách nhiệm cao hơn, những kiến thức cơ bản vẫn không thay đổi hay giảm giá trị. Đúng, chúng ta cần phải điều chỉnh phong cách quản trị của chúng ta cho phù hợp với những tình huống phức tạp hơn. Cũng đúng là chúng ta cần phải liên tục đổi mới mình, mở rộng kho kiến thức và kĩ năng của mình. Tuy nhiên chúng ta không bao giờ đánh mất những điều căn bản.

Những người sếp tốt của những người lần đầu làm lãnh đạo sẽ luôn luôn nhận thức được vai trò hết sức quan trọng của mình trong việc giúp đỡ những nhà quản trị mới thành công. Và họ sẽ thấy cuốn sách này là một nguồn tài nguyên hữu hiệu. Tôi cũng đưa vào trong phụ lục những thông tin và hiểu biết thực tế cho những người thực hành, nhà tư vấn, nhà nghiên cứu học thuật và huấn luyện viên lãnh đạo trong lĩnh vực học tập và phát triển, những người tham gia tạo lập và cung cấp các chương trình phát triển lãnh đạo cho các nhân viên có triển vọng cao.

LÀM SAO ĐỂ THU ĐƯỢC LỢI ÍCH TỐT NHẤT TỪ CUỐN SÁCH NÀY

Những người lần đầu làm sếp là những người hết sức bận rộn với nhiều điều suy nghĩ, những ưu tiên mâu thuẫn nhau và không có đủ thời gian để thực hiện tất cả những ưu tiên đó. Khi viết cuốn sách này, tôi đã sử dụng một phương pháp trực tiếp, thực dụng và theo kiểu thảo luận. Khi đọc sách, bạn sẽ có cảm giác giống như bạn và tôi đang tham gia một buổi nói chuyện thẳng thắn về một vấn đề nào đó.

Xin hãy lưu ý rằng trong suốt cuốn sách này, tôi sử dụng đại từ “anh ấy” và “cô ấy” hoán đổi nhau. Theo kinh nghiệm của tôi, đàn ông và phụ nữ đều có thể quản trị hiệu quả như nhau. Trên thực tế, tôi nghĩ hiệu quả của tổ chức sẽ được nâng cao nếu có nhiều người phụ nữ hơn được đặt lên các vị trí quản trị cao. Nhiều nghiên cứu ở Mỹ và châu Âu, chẳng hạn như nghiên cứu của McKinsey và Catalyst cho thấy rằng bình quân, các doanh nghiệp có tỉ lệ giám đốc nữ cao nhất thì có lợi nhuận và hiệu quả hoạt động cao hơn so với những công ty có tỉ lệ này thấp nhất [1].

Bạn sẽ tìm thấy 26 chương sách ngắn gọn và dễ đọc, chứa đựng những ý tưởng thực tế mà bạn cần biết và làm theo. Đầu tiên, hãy

nhanh chóng xem sơ qua cuốn sách để cảm nhận được trong đó có những gì cho bạn. Sau đó, đọc đi đọc lại mỗi chương một lần. Tô đậm các trang. Gấp mép chúng lại để đánh dấu. Viết những dòng ghi chú của bạn sang bên lề. Hãy để một cuốn sổ tay ngay bên cạnh để bạn có thể ghi lại những ý tưởng mà bạn thấy hữu ích.

Cuối mỗi chương đều có phần Thả neo (Anchors) và phần Lặn sâu (Deep Dive), thể hiện bằng những biểu tượng tương ứng. Phần *Thả neo* tóm tắt lại toàn bộ kiến thức. Phần *Lặn sâu* đặt ra những câu hỏi để bạn suy ngẫm. Quan trọng hơn là bạn hãy hành động theo chúng tại nơi làm việc.

Để kết thúc phần giới thiệu, tôi muốn chia sẻ với các bạn một câu nói của người Trung Quốc.

"Học mà không suy nghĩ là vô ích;
nghĩ mà không học là hết sức nguy hiểm."

— **Khổng Tử** —

Hãy tiếp tục bằng cách tự nhắc mình rằng:

"Hành động mà không có kiến thức là vô trách nhiệm ;
Có kiến thức mà không hành động là lãng phí thời gian."

Tôi rất mong nhận được phản hồi từ phía người đọc. Xin hãy gửi email cho tôi tại địa chỉ bh@leadassociates.com.sg. Bạn cũng có thể lên thăm trang web của chúng tôi tại địa chỉ www.leadassociates.com.sg.

Tôi hi vọng rằng cuốn sách này sẽ chút nào đó hỗ trợ phát triển những nhà quản trị đang dẫn đầu sự phát triển của châu Á trong thế kỷ 21.

Xin cảm ơn.

— BH Tan —

---

[1]. Maitland, A. “Phụ nữ làm lãnh đạo thành công hơn” *(Top Women Tip the Scales), Financial Times* , (11 tháng 10, 2007)

PHẦN MỘT

Thay đổi lớn nhất của bạn khi trở thành một nhà quản trị



"Một hành trình ngàn dặm
Bắt đầu bằng một bước đi."

— Đạo đức kinh —

1 BẠN ĐÃ SẴN SÀNG CHO MỘT TRÒ CHƠI LỚN HƠN CHƯA?

BỖNG DƯNG, BẠN BƯỚC VÀO MỘT THẾ GIỚI RỘNG LỚN HƠN NHIỀU

Tại các hội thảo dành cho những người lần đầu làm sếp, tôi thường bắt đầu bằng câu nói: "Điều đưa các bạn đến thành công hôm nay sẽ không tiếp tục giúp bạn thành công trong tương lai". Đây là một câu nói tôi mượn của Marshall Goldsmith, một người huấn luyện lãnh đạo xuất chúng người Mỹ.

Sự háo hức của người tham gia bị xúc phạm. Một không khí đề phòng được tạo ra. Họ chờ đợi tôi giải thích thêm. Cách hiệu quả nhất để tôi nhấn mạnh quan điểm của mình là sử dụng bóng đá để mô phỏng.

Hãy tưởng tượng bạn là một thành viên có kỹ thuật lão luyện và được tôn trọng trong một đội bóng đá. Bạn chơi thành thạo ở một vị trí trong đội, chẳng hạn như tiền đạo hay thủ môn. Bạn cũng là một đồng đội tốt, phối hợp ăn khớp với những cầu thủ khác để giúp đội bóng thắng rất nhiều trận. Gần đây, huấn luyện viên trưởng cho bạn làm đội trưởng. Tuần tới, bạn sẽ lần đầu tiên lãnh đạo đội bóng trong một trận đấu quan trọng với vai trò là thủ quân.

Qua một đêm, quan điểm của bạn về bóng đá thay đổi!

Là một cầu thủ độc lập, bạn được kỳ vọng có đủ phong độ để chơi ở một vị trí nào đó trong đội. Điều đó có nghĩa là ngoài tài năng thiên bẩm, bạn cần phải có một đam mê mãnh liệt và một thái độ đúng đắn. Bạn cũng cần có một thể lực tốt nhất, và tham gia vào một loạt các buổi huấn luyện và đá tập với đồng đội. Tất cả những điều này sẽ nâng cao sự điêu luyện của bạn, biến bạn thành một chuyên gia tài ba.

Trong suốt trận đấu, đóng góp lớn nhất của bạn là nâng cao sự điêu luyện của mình và phối hợp với các *chuyên gia* khác để ghi bàn vào lưới đối thủ. Điều bạn làm và cách xử lý của bạn sẽ tuân thủ theo một kế hoạch chơi bóng đã đặt ra từ trước. Trong trận đấu, bạn sẽ chỉ nhìn vào một người duy nhất để nhận chỉ dẫn và được truyền cảm hứng. Đó chính là đội trưởng.

Khi trở thành đội trưởng, bạn phải đóng nhiều vai trò khác nhau. Trước hết, bạn là lãnh đạo của đội, cả trong và ngoài sân cỏ. Bạn phải khiến cho các cầu thủ tôn trọng, tạo được lòng tin của các huấn luyện viên và huấn luyện viên trưởng. Bạn sẽ lựa chọn những cầu thủ triển vọng dựa trên kỹ năng cá nhân của họ. Sau đó bạn phải phối hợp họ với nhau và tạo ra một đội bóng mạnh. Bạn đóng vai trò chủ chốt trong việc xác định chiến lược thi đấu và lập sơ đồ cho mỗi trận đấu.

Trong các buổi tập, bạn cần phải đóng vai trò làm gương. Bạn là người đầu tiên đến sân và là người cuối cùng ra về. Bạn phải đảm bảo rằng mọi cầu thủ đều theo sát kế hoạch tập luyện và chế độ ăn uống quy định. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu các cầu thủ không đến đúng giờ, không nhiệt tình hoặc không đủ sức khỏe? Công việc của bạn là phải đưa họ trở lại khuôn khổ. Điều này không dễ tí nào, đặc biệt là khi họ cũng là bạn bè của bạn.

Trong suốt trận đấu, bạn phải liên tục giao tiếp với cầu thủ để họ luôn luôn di chuyển đúng hướng đã thỏa thuận trong các buổi tập.

Tuy nhiên, bạn không thể lúc nào cũng la hét hay quát mắng.

Khi các cầu thủ của cả hai đội thi đấu với nhau, các tình huống trên sân diễn ra rất linh động, thay đổi theo từng khoảnh khắc. Với vai trò thủ quân, đội của bạn sẽ chiến thắng nếu bạn tạo ra được một sự quyết tâm, tinh thần đồng đội, tư duy nhanh nhẹn và lối chơi táo bạo. Các cầu thủ nhận thức tình huống một cách thông minh, nắm bắt cơ hội nhanh chóng và thể hiện sự kỳ diệu của họ, đồng thời phối hợp với nhau. Một đội như thế sẽ chiến thắng bởi vì họ làm việc trong một môi trường nuôi dưỡng tinh thần phấn đấu của họ. Kết quả là họ có được khả năng ứng biến trước những thôi thúc của tình thế, sự sáng tạo và đổi mới.

Về cơ bản, bạn đang đóng hai vai trò. Bạn không chỉ là đội trưởng, bạn còn là cầu thủ của đội. Một đội trưởng tốt không nhất thiết phải là cầu thủ hay nhất trong đội. Tuy nhiên, là một đội trưởng, bạn phải cố gắng chứng tỏ cho đồng đội của bạn thấy rằng bạn là người tốt nhất trong việc hỗ trợ họ đá bóng. Một câu hỏi quan trọng mà bạn phải trả lời được là: Điều gì xác định thành công của tôi với tư cách là đội trưởng? Tự mình ghi bàn? Hay dàn xếp, phối hợp tạo nên thành công của đội bằng cách làm bộc lộ tài năng của tất cả các cầu thủ trong đội?



GIA TĂNG CHUỖI GIÁ TRỊ

Bằng khái niệm này, tôi không chỉ đề cập đến chế độ lương thưởng mà bạn kỳ vọng nhận được. Để bù đắp lại cho số tiền lớn hơn mà bạn nhận được, sự khác biệt quan trọng nhất khi bạn bắt đầu quản lý một nhóm nhân viên là người ta kỳ vọng bạn tạo ra giá trị lớn hơn cho tổ chức so với khi bạn ở vị trí của một nhân viên độc lập.

Đây là một điểm hết sức quan trọng mà bạn phải hiểu và nhận thức được. Nếu không, khi được thăng chức, bạn sẽ tiếp tục làm những điều bạn đã làm trong vị trí trước đây, bởi vì nó đã trở thành một công việc bạn thông thạo và giỏi thực hiện. Bây giờ, chúng ta hãy xem xét

một trường hợp của một người thất bại trong việc gia tăng chuỗi giá trị khi trở thành nhà quản lý nhé.

Giai thoại quản trị

Janet là một chuyên viên sản phẩm trong suốt ba năm ở một công ty dịch vụ sức khỏe lớn ở Singapore. Cô học hỏi rất nhanh, và nhanh chóng có khả năng thực hiện độc lập các trách nhiệm được giao về quảng cáo và marketing hai sản phẩm chăm sóc tóc. Khi giám đốc marketing, sếp của cô, được bổ nhiệm lên làm lãnh đạo ở một nhãn hiệu lớn hơn, Janet trở thành người kế nhiệm một cách tự nhiên.

Janet đã rất vui khi các sếp cấp trên ghi nhận những thành quả của cô. Sự thăng tiến này có thể khiến cô được tăng lương đúng vào lúc cô đang có kế hoạch lập gia đình. Đó cũng là bước tiến đầu tiên vào lĩnh vực quản trị, đồng nghĩa với quyền hạn và tầm ảnh hưởng.

Là một giám đốc marketing với ba chuyên gia sản phẩm, Janet thấy trách nhiệm của cô tăng lên rất nhiều. Ngoài sản phẩm chăm sóc tóc, bây giờ cô phụ trách thêm cả sản phẩm chăm sóc da. Điều này hoàn toàn mới với cô. Trong ba chuyên gia sản phẩm mà cô phải giám sát, có hai người vốn từng là đồng nghiệp ngang cấp với cô trong lĩnh vực chăm sóc da. Người thứ ba là một nhân viên mới tuyển vào, được cô giao phụ trách sản phẩm chăm sóc tóc.

Janet thấy ngày làm việc của cô bây giờ kín mít lịch họp hành và thuyết trình. Có nhiều nhóm người cô cần gặp. Ngoài Tổng giám đốc và các nhà lãnh đạo cấp cao từ trụ sở chính ở London, cô phải tương tác, giao tiếp với các khách hàng và nhà phân phối lớn. Nhiều sản phẩm mới đang trong quá trình tung ra thị trường. Và vì cô không quen với sản phẩm chăm sóc da, cô bỏ mặc hoàn toàn cho hai chuyên gia sản phẩm phụ trách. Toàn bộ nỗ lực của cô dành cho việc

marketing các sản phẩm chăm sóc tóc. Bên cạnh đó, cô lý luận rằng, nhân viên vừa tuyển vào là quá mới và thiếu kinh nghiệm.

Do đó, sáu tháng đầu tiên trôi qua thật tăm tối. Chuyên gia sản phẩm mới nghỉ việc sau sáu tháng khó chịu vì cảm thấy Janet không tin tưởng mình và giám sát tỉ mỉ từng hành động nhỏ của anh ta. Còn hai chuyên gia sản phẩm còn lại thì mất động cơ làm việc vì Janet rất ít quan tâm đến sản phẩm chăm sóc da.

Nhiều đợt giới thiệu sản phẩm ra thị trường bị thất bại. Áp lực lên Janet gia tăng, và cô đã phải bỏ công ty chỉ trong một khoảng thời gian rất ngắn sau đó, tin rằng mình không được chuẩn bị để làm một nhà quản lý. Sau đó, cô trở thành một giáo viên.

Điều gì đã khiến mọi thứ trở nên đáng buồn như vậy với Janet? Có một số yếu tố dẫn đến chuyện đó như sau:

Janet không có một ý niệm gì về những điều người ta kỳ vọng ở cô với tư cách là một nhà quản lý so với vị trí trước đây của mình. Cô cũng không được trang bị đầy đủ để thay đổi về tư duy lẫn tình cảm.

Cô bước vào vai trò mới trong một giai đoạn bận rộn khi mà các sản phẩm mới sắp được tung ra thị trường. Cô không có thời gian để thở và để tự hỏi: “Bây giờ mình sẽ phải làm gì?”

Vì cô phải chịu áp lực rất lớn phải tạo ra thành quả, cô nhanh chóng tự động quay lại thực hiện những điều mà cô đã từng làm tốt ở vị trí cũ, tức là quản lý sản phẩm chăm sóc tóc, đồng thời bỏ mặc những việc mà cô không quen làm – sản phẩm chăm sóc da – cho nhân viên.

Cô không trao đổi với thành viên trong nhóm, kết quả là không có một mục tiêu, định hướng và động cơ chung.

Sếp của cô, tổng giám đốc, không huấn luyện cho cô hay giúp cô ổn định công việc mới và nhận ra vị trí của mình. Trên thực tế, cô bị công ty ném vào chỗ sâu nhất của hồ nước. Tóm lại, Janet đã không chuyển đổi thành công sang vị trí quản trị đầu tiên của mình.

NHỮNG THAY ĐỔI QUAN TRỌNG ĐỂ CHUYỂN ĐỔI THÀNH CÔNG

Khi một người lần đầu trở thành nhà quản trị, thực ra mọi chuyện giống như họ đang thực hiện một hành trình. Giống như những kẻ phiêu lưu, họ sắp sửa bước vào một cái động sâu bí ẩn và tối tăm. Trong cả thần thoại phương Đông lẫn phương Tây, chúng ta biết có những nhân vật đáng sợ canh gác những bậc thang khác nhau. Những ai không xứng đáng sẽ nhanh chóng bị loại. Chỉ có người phù hợp nhất dành được lối đi an toàn khi họ giết hết con rồng này đến con rồng khác. Kết thúc hành trình, những người hùng của chúng ta đã trở nên mạnh mẽ hơn, thông minh hơn và kiên cường hơn.

Giáo sư Linda Hill [1] của Harvard Business School đã nói như thế này: "Nhiệm vụ quản trị đầu tiên là một trải nghiệm phát triển hết sức quan trọng cho những nhà quản trị tương lai. Đây là thời điểm hình thành nên triết lý cơ bản và phong cách lãnh đạo của nhà quản trị…" Sau đó, bà nhấn mạnh rằng cần có "những điều chỉnh sâu sắc" – một sự chuyển đổi về đặc điểm chuyên môn.

Những bài học rút ra và những kinh nghiệm thu được cho thấy rằng hành trình chuyển đổi sang trách nhiệm quản trị bao gồm những chuyển đổi quan trọng trên bốn lĩnh vực:

1.Các trách nhiệm chính

Là một nhà quản trị, vai trò của bạn sẽ trở nên rộng hơn và phức tạp hơn. Bây giờ bạn chịu trách nhiệm quản lý một nhóm chứ không chỉ mình bạn. Ở đây, có một thay đổi về mô hình quan trọng với bạn là nhận thức rằng thành công của bạn giờ đây phụ thuộc vào cấp dưới của bạn. Bạn chỉ có thể thành công nếu họ thành công. Trong cùng mạch suy luận đó, nếu họ yếu hay không hiệu quả, bạn sẽ thất bại.

"Tôi không cho là như vậy," tôi nghe hình như có tiếng bạn phản đối, "Có phải ông muốn nói rằng nếu tôi thành Sếp, tôi sẽ dễ bị tổn thương hơn vì thành công của tôi không còn do tôi quyết định nữa?" Và bạn nghĩ rằng là một nhà quản trị, bạn có đầy đủ quyền lực và quyền hạn đối với nhân viên của bạn.

Cuối cùng, sau khi thấm thía thực tế, một vài người mới làm quản trị lần đầu tự động trở thành những người giám sát chi ly và làm những việc của nhân viên cấp dưới vì họ không muốn bị thất bại bởi cấp dưới yếu kém. Điều này không bền vững và sẽ hủy hoại không khí làm việc như Janet đã nhận ra. Bên cạnh đó, vì phải làm công việc của nhân viên cấp dưới, họ không có thời gian để làm những việc mình phải làm với tư cách nhà quản trị.

Để đảm bảo thành công trong vai trò của mình, bạn phải tạo ra những điều kiện giúp nhân viên của mình thành công. Điều này có nghĩa là phải hiểu rõ những gì Sếp bạn kỳ vọng và chuyển đổi chúng thành kết quả bằng cách làm việc thông qua các thành viên trong nhóm và phối hợp với những người cùng vị trí ở những bộ phận chức năng khác. Và một điều rất quan trọng là để giúp mọi người thành công để mình cũng thành công, bạn cần phải huấn luyện và phát triển họ.

2.Các kỹ năng chính

Các kỹ năng của bạn trong vai trò chuyên gia trước đây là rất hữu ích nhưng không đủ. Chúng là những kỹ năng kỹ thuật hay còn gọi là "kỹ năng cứng – hard skills" chẳng hạn như phân tích dữ liệu, đánh giá dự án, khắc phục sự cố, chuẩn bị báo cáo tài chính…

Ở giai đoạn này trong sự nghiệp, là một người lần đầu làm quản trị, bạn sẽ cần phải tiếp tục có thêm những kỹ năng cứng khác, chẳng hạn như lập kế hoạch ngân sách, viết báo cáo… Và quan trọng hơn, bạn sẽ cần phải nhanh chóng học được một số "kỹ năng mềm" (soft skills) chẳng hạn như ủy quyền, gây ảnh hưởng, giao tiếp, khích lệ nhân viên.

Tại sao vậy? Bởi vì, là một nhà quản trị, bạn sẽ phải làm sao để mọi việc được những người khác hoàn thành. Để có thể làm điều này một cách hiệu quả, bạn cần phải có những kỹ năng quan hệ, hay kỹ năng mềm. Với những kỹ năng đó, bạn sẽ có thể kết nối tốt hơn với mọi người và gây ảnh hưởng lên họ. Điều này thực ra là một yếu tố chủ chốt xác định thành công của bạn. Chúng tôi sẽ thảo luận thêm về điều này trong chương 5 khi bàn về EQ.

3.Các bên có quyền lợi liên quan chủ chốt

Khi bạn leo lên các nấc thang cao hơn trong doanh nghiệp, bạn sẽ có một mạng lưới quan hệ phức tạp hơn nhiều với nhiều bên có quyền lợi liên quan hơn. Dù bạn đã có nhóm riêng của mình, nhưng như vậy cũng không đủ để thực hiện các mục tiêu của bạn. Bạn sẽ cần phải "mượn" nguồn lực của các nhóm khác. Ngược lại, họ cũng muốn dùng bạn làm đòn bẩy. Do vậy, sự độc lập phải cùng tồn tại với sự phụ thuộc lẫn nhau. Cũng nên lưu ý một thực tế rằng bạn và các bên có quyền lợi liên quan này thường không nhất trí với nhau. Những ưu tiên của bạn có thể khác nhau, và các mục tiêu có thể mâu thuẫn nhau.

4.Tạo thêm những giá trị tương ứng với cấp độ vị trí của bạn [2]

Là một nhà quản trị, bạn cần phải đem lại giá trị gì cho công ty? Làm thế nào bạn biết rằng mình đã tạo ra giá trị phù hợp với vị trí bạn đang giữ?

Theo kinh nghiệm làm việc với nhà quản trị ở mọi cấp độ của tôi, tôi thường thấy khái niệm này hầu như không được nhận biết và hiểu một cách đúng đắn. Ngay cả việc các nhà quản trị cấp cao hoạt động dưới mức độ được giao cũng là chuyện khá phổ biến. Khi các nhà quản trị không biết rõ các giá trị phù hợp với vị trí của họ, họ thường đương nhiên thực hiện nhiệm vụ của cấp dưới của mình. Bạn sẽ thấy vô số ví dụ về điều này trong nhiều giai thoại khác nhau được đề cập trong cuốn sách này.

Bây giờ, hãy xem xét trường hợp của Janet trong giai thoại quản trị vừa rồi. Theo sự thăng tiến của cô, trách nhiệm của cô là lãnh đạo một nhóm gồm ba chuyên gia sản phẩm để quản lý hai loại sản phẩm: chăm sóc tóc và chăm sóc da.

Các giá trị phù hợp với cấp độ của cô là như sau: (a) Đạt chỉ tiêu kết quả thông qua nhóm của mình, (b) Hướng dẫn và phát triển nhân viên của mình hoạt động hiệu quả hơn và (c) Giúp nhân viên làm việc thành thạo thông qua các quy trình, hệ thống và giao tiếp phù hợp.

Thật không may, cô không đạt cả ba giá trị này. Cô không lãnh đạo hay phát triển nhân viên và thất bại trong việc giao tiếp với họ. Thay vì đưa ra những chỉ dẫn công việc để họ thực hiện, cô lại bỏ mặc họ và cư xử như thể cô vẫn còn là một chuyên gia sản phẩm đối với sản phẩm chăm sóc tóc, và phớt lờ một phần danh mục sản phẩm quan trọng của cô – sản phẩm chăm sóc da. Và cuối cùng, kết quả kinh doanh kém của cô đã hại cô.

Ý NGHĨA ĐỐI VỚI SỰ TIẾN BỘ TRONG SỰ NGHIỆP

Là người lần đầu làm sếp, bạn cũng được gọi là "nhà quản trị cấp cơ sở". Đây là cấp độ quản trị đầu tiên trong doanh nghiệp và đòi hỏi bạn phải giám sát người khác trực tiếp. Có nhiều cấp độ khác cao hơn cấp độ này. Điển hình, cấp độ tiếp theo sẽ là quản trị cấp trung, những người sẽ giám sát các nhà quản trị cấp cơ sở này. Sau đó sẽ đến các giám đốc bộ phận. Cao hơn một cấp nữa là giám đốc quản lý chung. Sau đó đến các giám đốc cấp cao, và cuối cùng là CEO.

Khi bạn leo cao hơn nữa trong nấc thang doanh nghiệp, phạm vi hoạt động của bạn cũng sẽ rộng hơn. Bạn sẽ có những trách nhiệm và kỳ vọng lớn hơn, các thách thức mà bạn phải xử lý cũng sẽ ngày càng phức tạp và mang tính chiến lược hơn.

Mục tiêu cuối cùng là thế này: trong suốt sự nghiệp của mình, để tiếp tục tiến lên, bạn sẽ luôn luôn phải đổi mới mình bằng *học tập, quên, và học lại (learning, unlearning and relearning)* . Điều tốt lành ở đây là những kiến thức cơ bản mà bạn đã học được khi mới bắt đầu làm quản trị sẽ tạo nền móng cho bạn khi vươn lên những tầm cao mới. Bạn sẽ được đền bù ở một thời điểm nào đó trong tương lai nếu bạn thông thạo những nguyên tắc được trình bày trong cuốn sách này.

Nhiều công ty càng ngày càng nhận thức được rằng họ không thể chỉ tiến cử nhân viên lên vị trí quản trị. Họ cũng cần phải giúp họ thực hiện việc chuyển đổi vai trò. Điều này đặc biệt quan trọng cho những nhà quản trị cấp cơ sở bởi vì họ là những người tạo nên quỹ nhân tài để lựa chọn ứng viên cho các vị trí quản trị trong những năm tới. Nếu các doanh nghiệp gặp phải những khó khăn thường xuyên về lãnh đạo ở mọi cấp độ, nguyên nhân có thể là từ quá trình chuyển đổi từ nhân viên sang vị trí quản trị cấp cơ sở. Khi các công ty mở rộng, họ sẽ thấy

rằng mình không có đủ ứng viên nội bộ đủ năng lực cho các vị trí cao hơn.

Ngược lại, nếu những tân binh quản trị được chỉ dẫn một cách đầy đủ trong quá trình chuyển đổi sang vị trí lãnh đạo đầu tiên, họ sẽ được trang bị tốt hơn để lãnh đạo và có ảnh hưởng tích cực lên môi trường và những người cùng làm việc với họ. Thời gian qua đi, họ cũng sẽ phát triển về kinh nghiệm và năng lực, và sẵn sàng đảm nhận những trách nhiệm lớn hơn. Với từng bước trên nấc thang doanh nghiệp, họ sẽ tạo ra và cung cấp những giá trị tốt hơn.

Cần phải nhận thức được rằng không phải mọi người đều có năng khiếu làm quản trị. Có những người chỉ thích làm chuyên gia về một lĩnh vực nào đó hơn. Nếu bạn thích đi theo hướng đó, hãy nói chuyện với sếp của bạn và bộ phận nhân sự để khám phá khả năng phát triển trên con đường kỹ thuật thay vì con đường lãnh đạo.



- Khi bạn trở thành lãnh đạo, nếu bạn làm những việc mình từng làm một cách chăm chỉ hơn thì sẽ không hiệu quả. Bạn sẽ phải khám phá bản thân theo bốn yếu tố chủ chốt.

- Không phải ai cũng có năng khiếu làm quản trị. Một vài người muốn làm chuyên gia của một lĩnh vực nào đó hơn.



Câu hỏi 1: Nếu bạn ở trong tình huống của Janet, bạn sẽ làm điều gì khác đi khi được tiến cử?

Câu hỏi 2: Các giá trị mà bạn cần phải tạo ra khi là một nhà quản trị là gì? Ai có thể giúp bạn xác nhận rằng chúng phù hợp với vị trí của bạn? Xem thêm Khuôn mẫu thay đổi Lãnh đạo ở phụ lục 4.

---

[1] .Hill, L. *Trở thành nhà quản trị: Làm thế nào để những nhà quản trị mới kiểm soát những thách thức lãnh đạo (Becoming A Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership)* . (Boston, Harvard Business School Press, 2003)

[2] .Charan, R., Drotter, S., và Noel, J. *Những việc cần thực hiện của công tác lãnh đạo: Làm sao để xây dựng một Doanh nghiệp có sức mạnh lãnh đạo (The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company)* . (San Francisco, Jossey-Bass, 2001)

2 LẬP BIỂU ĐỒ HỌC TẬP

NĂM VIÊN ĐÁ LÀM NỀN MÓNG

Trong phần giới thiệu, tôi đã hứa là sẽ cho các bạn một bản đồ và một cái la bàn để bắt đầu hành trình lãnh đạo của mình. Trong phần này, hãy để tôi giới thiệu một bản đồ cho các bạn. Ở thời điểm này của cuộc thảo luận, chúng ta sẽ chỉ bàn đến những đường nét chính. Chi tiết cụ thể, sẽ được thảo luận tiếp trong những chương tiếp theo.

Để đạt hiệu quả trong vị trí quản lý, có năm viên đá mà các bạn phải đặt xuống để làm nền móng. Chúng tạo nên bản đồ được mô tả dưới đây.



Chúng ta sẽ lần lượt thảo luận từng viên đá làm nền móng từ phần II đến phần VI của cuốn sách này. Khi bạn đọc hết cuốn sách, coi như bạn đã lắp ráp xong một dãy công cụ hữu hiệu phù hợp với những nhóm tình huống khác nhau. Để chúng có nhiều tác dụng hơn, bạn

cần phải ứng biến khi ứng dụng chúng vào những thách thức khác nhau.

CÁC CHỈ SỐ THÀNH CÔNG CHỦ YẾU (KEY SUCCESS INDICATORS - KSIs)

Bạn vừa liếc qua bản đồ. Bạn có tự tin thực hiện hành trình đến đích cuối cùng của mình chỉ với một cái bản đồ không? Có lẽ là không. Bạn sẽ cần có thêm cái la bàn để xác định phương hướng và, tại các điểm kiểm tra, giúp bạn đảm bảo mình đang đi đúng lộ trình.

Cái gì có thể làm la bàn cho bạn? Từ xưa đến nay, thành công của một nhà quản trị được xác định bằng KPIs – các chỉ số kết quả hoạt động chủ yếu (key performance indicators). KPIs tính đến các chỉ tiêu định lượng như doanh số, mức độ cải thiện năng suất hay sản lượng đầu ra. Thực ra, các chỉ số này tối đa cũng chỉ tính đến một phần nhỏ của những điều mà nhà quản lý thực hiện. Nó đo lường "việc" (what) mà nhà quản lý làm. Vẫn còn một khía cạnh nữa cũng quan trọng không kém nhưng không nhận được sự quan tâm cần thiết. Đó là "cách thức" (how) họ thực hiện.

Người ta nói rằng trong các tổ chức ngày nay, các tài sản giá trị nhất là các tài sản di động. Họ xuất hiện vào buổi sáng và đến cuối ngày, bước ra khỏi trụ sở công ty. Có thể nói rằng những nhân viên có kiến thức đó đã nắm giữ một điều gì đó. Điều này được gọi là những nỗ lực tùy biến. Họ sẽ thực hiện những nỗ lực tùy biến này và làm nhiều hơn nữa cho người tuyển dụng chỉ khi môi trường làm việc của họ khích lệ họ, khiến họ muốn làm điều đó. Môi trường đó có tồn tại hay không không thể xác định một cách dễ dàng và chặt chẽ bởi các khái niệm định lượng. Nếu nó tồn tại, người ta sẽ cảm thấy nó. Nếu nó không tồn tại, KPIs của bạn sẽ bị kìm hãm hoặc tụt xuống.

Do vậy, để xác định thành công của một nhà quản lý, chúng ta cần tính đến cả "việc" anh ta làm được và "cách thức" anh ta lãnh đạo. Khái niệm Các chỉ số thành công chủ yếu (Key Success Indicators – KSIs) bao trùm cả hai vấn đề này. Chúng có thể là chiếc la bàn mà chúng ta đang tìm kiếm. Chúng ta sẽ thảo luận sâu hơn về tầm quan trọng của việc phải cân bằng giữa "việc" (what) và "cách thức" (how) trong chương 4.

Ngày nay, vẫn còn rất nhiều nhà quản lý ủng hộ khía cạnh "việc" như thể nó là yếu tố cốt lõi. Chúng ta vẫn thường nghe nói về các tổ chức được coi là định hướng theo KPI. Những nhà quản lý này có thể tranh luận liệu đó có phải là toàn bộ ý nghĩa của quản lý không? Không phải, ngày càng có nhiều doanh nghiệp được khai sáng nhắc nhở các nhà quản lý của mình về điều này. Họ kỳ vọng các nhà quản lý không chỉ đem lại kết quả kinh doanh mà còn phải lãnh đạo con người sao cho khai thác được những gì là tốt nhất ở họ.

Vậy các chỉ số KSI nào là phù hợp để giúp bạn định hướng trên hành trình lãnh đạo của bạn?

Sau đây là một số gợi ý liên quan đến từng viên đá làm nền móng mà chúng ta đã nói ở trên.

Quản lý bản thân

1. Bạn nhận thức được thế mạnh và các lĩnh vực đang phát triển của bạn.

2. Bạn đang tiến bộ trong việc phát triển bản thân.

Quản lý thành viên của nhóm

3. Bạn và từng thành viên trong nhóm tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau.

4. Thông qua việc huấn luyện và phản hồi, bạn đã làm tăng hiệu quả làm việc của từng thành viên trong nhóm.

Quản lý nhóm

5. Nhân tài muốn tham gia vào nhóm.

6. Nhóm của bạn đạt và thậm chí vượt chỉ tiêu kinh doanh trên cơ sở bền vững.

Quản lý các mối quan hệ chủ chốt

7. Bạn có khả năng gây ảnh hưởng lên người khác mà không cần có quyền hạn chính thức.

8. Bạn đóng góp cho lợi ích cao hơn của tổ chức.

Trở thành một nhà lãnh đạo hoàn thiện hơn

9. Bạn lãnh đạo, chẳng hạn, theo cách chủ tâm tạo ra cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

10. Bạn đóng góp cho cộng đồng của bạn.

QUẢN LÝ VÀ LÃNH ĐẠO

Trong chương trước, tôi đã đề cập đến quản lý và lãnh đạo [1], đôi khi nói liền một mạch. Liệu hai từ này có cùng một nghĩa không? Không. Vậy khác biệt là gì? Là một nhà quản lý cấp cơ sở, bạn sẽ cần phải có khả năng làm cả hai công việc trên, nhưng ở những mức độ khác nhau. Mức độ nhiều ít của mỗi việc tùy thuộc vào tình huống mà bạn và nhóm của bạn đang gặp phải.

Các nhà quản lý thường tập trung vào hiện tại. Họ tạo ra một ý thức về mục tiêu và một môi trường ổn định để nhân viên của họ làm việc cùng nhau nhằm đạt được những mục tiêu có ý nghĩa và mang tầm thế giới. Các nhà lãnh đạo nhìn về tương lai. Họ xem xét, thăm dò môi trường và sắp xếp các nhóm nhân viên để có thể xác định hiệu quả hơn các thách thức chưa xảy ra.

Tất cả các tổ chức đều cần cả hai năng lực trên của những người làm sếp ở mọi cấp độ. Nếu không có những nhà quản lý mạnh mẽ, công ty sẽ không thể đạt được các mục tiêu chủ chốt. Công ty sẽ trở nên thiếu kỷ luật và không có ý thức về sự khẩn cấp. Nếu không có các nhà lãnh đạo mạnh mẽ, công ty sẽ chỉ tập trung vào các mục tiêu và yếu tố ngắn hạn. Khi tương lai đến, tổ chức sẽ mất cảnh giác.

Là một nhà quản lý cấp cơ sở, bạn sẽ phải quản lý nhiều hơn là lãnh đạo. Một cách sơ bộ, tôi chia công việc của bạn thành 75% quản lý và 25% lãnh đạo. Và khi bạn phát triển lên, yếu tố lãnh đạo sẽ tăng tỉ trọng của nó trong tổng khối lượng công việc của bạn.

NHỮNG YẾU TỐ XÚC TÁC THÀNH CÔNG VÀ NHỮNG YẾU TỐ PHÁ HOẠI THÀNH CÔNG [2]

Những người lần đầu làm quản lý thành công thường sở hữu những đặc điểm hành vi và những cá tính nhất định. Chúng là những yếu tố xúc tác cho thành công (success enablers). Cũng có những đặc điểm nhất định ngăn cản thành công hoặc thậm chí gây nên những thất bại trong sự nghiệp. Những đặc điểm đó được gọi là yếu tố phá hoại thành công (success derailers). Danh sách mà tôi tổng hợp trong bảng 2.1 dựa trên những quan sát của tôi và những đồng nghiệp khác trong suốt nhiều năm. Chúng ra cần phải biết các yếu tố này là gì.

Bảng 2.1: Các yếu tố xúc tác & yếu tố hủy hoại thành công

Yếu tố xúc tác thành công	Yếu tố phá hoại thành công
- Luôn tạo ra kết quả phù hợp - Phối hợp làm việc tốt với mọi người - Cộng tác; có thể cho và nhận - Tò mò và có tư duy cởi mở - Hiểu biết khôn ngoan - Xây dựng mạng lưới và liên minh - Huấn luyện và phát triển mọi người - Có thể gây ảnh hưởng mà hông cần đến quyền hạn chính thức - Chủ động; luôn luôn đi trước một bước - Lãnh đạo và tác động lên hững người khác một cách tích cực - Giao tiếp rõ ràng và hiệu quả	- Không có khả năng hoàn thành các mục tiêu kinh doanh - Kỹ năng quan hệ với mọi người kém - Tư duy cục bộ - Không có khả năng học và thích ứng - Không chắc chắn/ không đáng tin cậy - Nhân tài không muốn làm việc với họ - Khó quản lý ngược lên trên, ngang cấp và quản lý cấp dưới - Chờ đợi chỉ dẫn trước khi hành động



- Có năm viên đá làm nền móng tạo nên bản đồ cho hành trình lãnh đạo của bạn.

- Các chỉ số thành công chủ chốt - Key Success Indicators (KSIs) đề cập đến cả "công việc" và "cách thức" quản lý.



Câu hỏi 1: Hãy xem ma trận các yếu tố xúc tác và các yếu tố hủy hoại thành công. Bạn hãy tự đánh giá. Yếu tố xúc tác của bạn là gì? Yếu tố hủy hoại của bạn là gì?

Câu hỏi 2: Trong công việc hàng ngày của bạn, tỷ lệ giữa quản lý và lãnh đạo là thế nào?

---

[1]. Bennis, W. *Tại sao các nhà lãnh đạo không thể lãnh đạo: Những sự thông đồng không chủ ý vẫn tiếp tục xảy ra (Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues)* . (San Francisco, Jossey-Bass, 1989)

[2]. McCall, M. *Những kẻ bay cao: Phát triển thế hệ lãnh đạo mới (The High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders).* (Boston, Harvard Business School Press, 1998)

3 BẠN CÓ THỰC SỰ BIẾT RÕ BẢN THÂN MÌNH KHÔNG?

CHÚNG TA CÓ BAO NHIÊU PHIÊN BẢN?

Qua nhiều năm, những người suy nghĩ theo cả cách nghĩ của phương Đông và phương Tây đều nhận thấy rằng việc tự trang bị kiến thức là điểm khởi đầu hết sức quan trọng cho cuộc hành trình của cuộc đời mỗi chúng ta. Sau đây là hai điều mà hai triết gia vĩ đại nhất của phương Đông và phương Tây đã nói về đề tài này. Cả hai triết gia này đều sống cách đây khoảng ba ngàn năm.

Ưu tiên hàng đầu và quan trọng nhất của chúng ta là tự tu thân để trở nên tốt nhất của chính mình…Biết rõ những lỗi lầm của mình và có thể thay đổi là những giá trị đạo đức lớn nhất của chúng ta."

— Khổng Tử [1] —

"Hãy tự hiểu mình"

— Socrates —

Cũng đáng để chúng ta dừng lại một chút và tự hỏi bản thân liệu vấn đề này có quan trọng đến thế không. Việc tự biết mình có khó đến thế không?

Vài năm trước, tôi tổ chức một buổi hội thảo ở Seoul cho một công ty. Trong số những người tham dự, một giám đốc R&D giơ tay và nói với một sự kiên nhẫn không che giấu nổi: "Ông nói rằng chúng ta cần phải biết rõ mình để xác định được điều gì chúng ta giỏi và điều gì cần phải cải thiện. Tôi hoàn toàn đồng ý với ông. Nhưng đó có phải là một

vấn đề đáng tranh luận không? Làm gì có ai có thể hiểu chúng ta hơn chính mình?”

Nghe có vẻ kỳ lạ, là loài người, chúng ta rất phức tạp và chúng ta vẫn đang trong quá trình tự khám phá chính mình. Trong đời sống và công việc hàng ngày của mình, chúng ta đóng những vai trò khác nhau. Ví dụ, chúng ta là nhân viên cấp dưới của các sếp, ngang cấp với đồng nghiệp và là sếp của nhân viên chúng ta. Trong mỗi môi trường đó, chúng ta thể hiện những bộ mặt khác của mình bởi vì bối cảnh khác nhau. Do đó, mọi người sẽ có những trải nghiệm khác nhau về chúng ta. Vậy liệu chúng ta có biết được phiên bản, bộ mặt nào của chúng ta thể hiện chúng ta một cách chính xác nhất?

SƠ QUA VỀ CÁC PHIÊN BẢN KHÁC NHAU CỦA CHÚNG TA

Vậy bạn có bao nhiêu phiên bản? Và phiên bản nào mới thực sự là bạn? Liệu tất cả các phiên bản có buộc phải nhất quán với nhau không? Hãy kiểm tra kỹ vấn đề này trong giai thoại quản lý sau đây.

Giai thoại quản lý

Jason làm việc trong một trong những công ty công nghệ cao có danh tiếng nhất Đài Loan, có trụ sở tại Hsinchu Science Park. Vì được coi là “một con hổ trẻ” của công ty, anh ta được thăng tiến rất nhanh, trở thành nhà quản lý bộ phận trẻ nhất khi mới chỉ ở tuổi 25. Mọi thứ diễn ra suôn sẻ. Anh tiếp nhận các trách nhiệm cao hơn mà không lỡ một nhịp nào. Anh và nhóm kỹ sư của anh luôn đạt và thậm chí là vượt mục tiêu hàng tháng.

Huang là sếp của Jason. Sau khi Jason được tiến cử, bản thân Huang cũng được thăng tiến lên trên và trở thành trưởng phòng của một khối khác. Cả hai người thường quan hệ với nhau rất tốt. Trên thực tế, Jason coi Huang là người thầy của mình.

Sáu tháng sau khi Jason trở thành giám đốc bộ phận, Huang mời Jason đi ăn trưa, Đây là lần đầu tiên họ gặp nhau sau khi Jason được thăng chức. Trước đây, khi còn làm việc cùng nhau, hai tháng một lần, họ ăn trưa với nhau để giữ quan hệ. Jason đã rất vui khi được gặp lại người thầy của mình.

Mặc dù bây giờ Huang đã ở một khối mới, ông cũng đã tạo lập được một mối quan hệ tin tưởng và cởi mở với những người ông cùng làm việc, cả đồng nghiệp cũ và đồng nghiệp mới. Đồng nghiệp thường cảm thấy thoải mái mỗi khi tiếp cận ông và xin lời khuyên. Cuối cùng, Huang cũng nghe một vài điều về Jason với tư cách là một nhà quản lý mới mà ông nghĩ là Jason nên biết.

Nhìn chung, dù Jason thực sự quản lý khía cạnh kinh doanh trong công việc của anh rất tốt, anh vẫn ít thành công trong việc quản lý mối quan hệ với đồng nghiệp ở nhiều cấp độ. Các kỹ sư của anh bắt đầu thấy anh là một người "biết tuốt" vì trong các buổi họp, anh luôn tỏ ra là mình có giải pháp cho bất kỳ một vấn đề nào. Các đồng nghiệp ngang cấp thấy anh khá xa cách vì anh không tham gia vào bất kể một cuộc tụ tập không chính thức nào sau giờ làm việc. Hầu hết các nhà quản lý cấp cao hơn có nhận xét tích cực về Jason vì cho đến giờ, anh vẫn làm công việc của mình rất tốt. Tuy nhiên, vẫn có một số người thấy rằng anh không đóng góp nhiều trong các buổi họp quản trị khi mà các vấn đề tranh luận không thuộc trách nhiệm của anh.

Jason lặng lẽ nghe và ghi nhớ những điều đó. Huang, người biết rất rõ về anh, có thể cảm nhận được rằng dưới thái độ bình tĩnh đó, người mà ông từng che chở này đang rất lo lắng. Anh ta không biết được rằng những người cùng làm việc với mình lại có những cảm nhận khác biệt như vậy về mình.

Sau khi ăn trưa xong, Jason rối rít cảm ơn Huang vì những điều ông đã nói. Anh biết rằng anh phải thực hiện một số thay đổi căn bản trong cách quan hệ với những người khác nếu muốn giành lại cảm tình và sự hỗ trợ của họ.

Jason là một "con hổ trẻ" may mắn vì có một người già hơn canh chừng cho mình. Anh ta hầu như không biết gì đến những điều người ta nói về mình cho đến khi đi ăn trưa với Huang. Mọi người có thể cho rằng chí ít, sếp trực tiếp của anh ta cũng có thể cho anh ta biết một vài phản hồi. Tất nhiên, điều đó đã không xảy ra. Thật không may, việc bạn không nhận được hoặc chỉ nhận được rất ít phản hồi là hiện tượng phổ biến trong các tổ chức, không chỉ ở châu Á, mà cả ở châu Âu và Mỹ.

Có nhiều lý do khiến Jason không nhận được những thông tin phản hồi đó. Một lý do là Jason đã hoàn thành quá xuất sắc các con số về chỉ tiêu kế hoạch. Trong hầu hết các tổ chức, con số là vua, là quan trọng nhất. Nếu bạn hoàn thành các chỉ tiêu về mặt số liệu hết tháng này qua tháng khác, bạn là kho vàng của công ty, và mọi người ở mọi cấp độ trong công ty sẽ coi bạn là một ngôi sao. Văn hóa công ty cũng có thể là một lý do khác. Có lẽ, việc phản hồi lại đơn giản không phải là một thông lệ phổ biến trong công ty của anh ta.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC TỰ NHẬN THỨC

Nếu Jason tiếp tục thể hiện, dù không cố ý, những hành vi của mình với cấp dưới, đồng nghiệp ngang cấp và với sếp mà Huang đã mô tả, hậu quả sẽ như thế nào?

Câu trả lời nhanh cho câu hỏi này là chẳng bao lâu, anh ta sẽ đâm vào rào chắn đường. Cấp dưới sẽ im thin thít mỗi khi anh ta xuất hiện. Các đồng nghiệp ngang cấp bắt đầu cách ly anh ta vì anh ta cư xử quá

xa cách. Và khi những con số bảo vệ anh ta bắt đầu mất dần, các sếp sẽ nhanh chóng chỉ ra một những sai sót của anh ta.

Quay trở lại câu nói của Khổng Tử ở đầu chương này, Jason đã thất bại trong việc thể hiện "phiên bản" tốt nhất mà mình có thể có.

KỲ VỌNG VÀ TRÁCH NHIỆM KHÁC TRƯỚC

Khi bạn lần đầu trở thành sếp, nhận thức lớn nhất mà bạn có được là không giống như vai trò chuyên gia trước đây của mình, bây giờ bạn nhận được những kỳ vọng khác từ nhiều nhóm liên quan. Và vai trò của bạn trở nên phức tạp hơn nhiều.

Đại thể, trách nhiệm của bạn bao gồm hoạch định, giao tiếp, quản lý nhóm của bạn và phối hợp với các phòng ban chức năng khác để đảm bảo hoàn thành các mục tiêu kinh doanh. Có ba nhóm liên quan với những kỳ vọng khác nhau đối với bạn là:

- **Cấp dưới:** Họ mong rằng bạn sẽ giải thích rõ cho họ về những điều công ty muốn, đồng thời hướng dẫn, khích lệ và phát triển họ.

- **Đồng nghiệp ngang cấp:** Họ muốn bạn giao tiếp cởi mở và phối hợp với họ.

- **Các sếp:** Họ muốn bạn đáp ứng được những kỳ vọng của họ, thông báo kịp thời cho họ và chủ động quan hệ chặt chẽ với họ.

Ngoài ba nhóm này, bạn có thể lưu tâm đến các nhóm khác như khách hàng hay người bán hàng. Bạn sẽ nhanh chóng thấy rõ rằng có một số mâu thuẫn cố hữu trong những kỳ vọng này, và việc xử lý chúng trở thành một kỹ năng quan trọng. Và đó là chìa khóa thành công của bạn! Chẳng hạn, các sếp sẽ kỳ vọng bạn tận dụng nhân viên

cấp dưới nhiều hơn, trong khi nhân viên của bạn thì kỳ vọng rằng bạn sẽ bảo vệ họ.

Hình ảnh một nhà quản lý mà bạn thể hiện sẽ được xác định bằng thành công của bạn trong việc cân bằng giữa những nhu cầu mâu thuẫn nhau giữa các bên liên quan này. Các nhu cầu này đôi khi dường như kéo bạn đi theo những hướng khác nhau.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TĂNG CƯỜNG KHẢ NĂNG TỰ NHẬN THỨC?

Không có đường tắt trong việc này. Bạn nên bắt đầu bằng việc trở nên khiêm tốn và nhận thức được rằng những người khác nhau sẽ có cái nhìn khác nhau về bạn. Có thể tất cả các nhận xét của họ đều có cơ sở. Hãy quan tâm đến việc xây dựng một mối quan hệ tin tưởng và giúp đỡ lẫn nhau với những người cùng làm việc với bạn để đôi khi, nếu bạn cần biết thêm thông tin về mình, họ sẽ sẵn lòng nói chuyện cởi mở và thẳng thắn với bạn.

Ngay trước khi tiếp cận những người khác, hãy bắt đầu tự đánh giá mình một cách trung thực. Có một số câu hỏi mà bạn phải cân nhắc và chép vào sổ tay của mình:

1. Mình sẽ mô tả bản thân bằng ba từ nào?

2. Mình thích nhất khía cạnh nào trong công việc của mình?

3. Mình ghét nhất khía cạnh nào trong công việc của mình?

4. Hai thế mạnh chủ yếu của mình là gì?

5. Hai điểm yếu lớn nhất của mình là gì?

6. Các nhân viên của mình sẽ mô tả mình bằng ba từ nào nhỉ?

7. Các đồng nghiệp ngang cấp sẽ mô tả mình bằng ba từ nào nhỉ?

8. Các sếp sẽ mô tả mình bằng ba từ nào nhỉ?

9. Mình muốn mình được mô tả bằng ba từ nào?

10. Ba giá trị cốt lõi của mình là gì?

11. Các thành viên trong gia đình sẽ mô tả mình thế nào?

Khi bạn thấy thời cơ đến và bạn đã thiết lập được mối quan hệ cởi mở và tin cậy với những người cùng làm việc với bạn, bạn sẽ tiếp cận họ một cách riêng tư để tìm kiếm thông tin. Trước khi làm việc đó, hãy suy nghĩ để tìm cách bắt đầu câu chuyện một cách phù hợp nhất. Tốt nhất là nên làm việc đó một cách không chính thức. Có lẽ, sau một buổi họp ngắn với các đồng nghiệp ngang cấp, bạn có thể hỏi xem cô ấy có thể dành ra vài phút để cho bạn vài lời khuyên để tự phát triển bản thân. Sau đó, chỉ hỏi mỗi một câu hỏi: “Tôi nên làm gì để công việc của mình hiệu quả hơn nhỉ?”

Hãy nghe kỹ và nghe hết những điều người ta nói. Đừng cắt lời, cũng đừng bào chữa, ngay cả khi bạn không đồng ý với những điều họ đang nói. Hãy cảm ơn họ. Và sau đó, khi bạn còn lại một mình, hãy suy ngẫm về những điều bạn được nghe. Khi bạn nghe nhiều người khác nhau nói về bạn, một mẫu hình sẽ xuất hiện trong đầu bạn. Chúng ta sẽ thảo luận thêm về quá trình này trong chương 13.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA CÁC GIÁ TRỊ CỐT LÕI

Các giá trị cốt lõi của bạn là những khía cạnh trong cuộc sống mà bạn xem là quan trọng nhất. Đó là những động lực chính của bạn và hình thành một phần đặc điểm nhận dạng của bạn. Bạn hạnh phúc nhất khi được làm việc trong một môi trường, hoặc tham gia và các

hoạt động, nhất quán với các giá trị của bạn. Ngược lại, mọi người sẽ thấy thật căng thẳng khi phải hành động trái ngược với các giá trị của mình. Nếu bạn làm được điều đó, bạn sẽ cảm thấy hài lòng và có được sự bình yên trong sự nghiệp. Nếu không, bạn sẽ bị mâu thuẫn và sẽ không được mọi người tin cậy. Bạn không được báo trước điều này cho cuộc hành trình dài phía trước.



- Để là một nhà lãnh đạo và một người làm việc có hiệu quả, hãy bắt đầu bằng việc tự nhận thức rõ hơn về mình.

- Người ta sẽ có những nhận xét khác nhau về bạn bởi vì những vai trò khác nhau mà bạn thể hiện



Câu hỏi 1: Hãy so sánh và đối chiếu những câu trả lời cho các câu hỏi 1, 6, 7, 8, 9 và 11. Bạn học thêm được điều gì về mình? Làm sao bạn thống nhất những khác biệt?

Câu hỏi 2: Khi bạn tiếp cận người khác để hỏi về nhận xét của họ về mình, tại sao bạn nên nghe toàn bộ những điều họ nói mà không ngắt lời hay bào chữa, cho dù bạn không đồng ý với điều họ đang nói?

---

[1]. Yu, D. *Đạo Khổng xuất phát từ trái tim: Những lời răn ngày xưa cho thế giới ngày nay (Confucius from the Heart: Ancient Wisdom*

for Today's World.) (London, Macmillan, 2009)

PHẦN HAI

Tự quản lý bản thân



"Không có gì huy hoàng khi vượt qua người khác. Điều huy hoàng thực sự là ở việc tự vượt qua chính bản thân mình."

— **Tục ngữ Ấn Độ** —

4 BẠN MUỐN TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO NHƯ THẾ NÀO?

ĐỊNH HƯỚNG KẾT QUẢ VÀ ĐỊNH HƯỚNG CON NGƯỜI

Gần như tất cả các nhà lãnh đạo đều bị mâu thuẫn vì phải lựa chọn giữa định hướng kết quả (results-orientation) hay định hướng con người (people-orientation). Củng cố thêm cho mâu thuẫn này là giả định ngầm rằng cả hai cách tiếp cận này loại bỏ lẫn nhau. Nói một cách đơn giản hơn, nhiều người nghĩ rằng nếu bạn muốn làm việc theo định hướng kết quả, bạn không thể đồng thời theo định hướng con người được. Ngược lại, nếu bạn là một người theo định hướng con người, bạn hãy sẵn sàng cho thực tế rằng tốt nhất bạn cũng chỉ tạo ra những kết quả trung bình mà thôi.

Nhưng những điều này có đúng không? Bạn là người theo định hướng kết quả hay định hướng con người? Có khả năng nào thực hiện cả hai định hướng không?

Giai thoại quản lý 1

Cách đây vài năm, giám đốc cấp cao phụ trách Nhân sự người Úc của một công ty công nghệ châu Âu lớn mời tôi đến gặp vị CEO người Mỹ của ông ta khi vị CEO này thực hiện một trong những chuyến thăm thường xuyên tới châu Á. Vào ngày hẹn gặp, tôi được dẫn tới một văn phòng nằm ở góc của tòa nhà. Cả CEO và Giám đốc cấp cao phụ trách Nhân sự đã ngồi sẵn ở đó.

Rõ ràng, họ đã thảo luận một lúc trước khi tôi đến. Sau khi ông Giám đốc cấp cao phụ trách nhân sự, người mà tôi quen biết được vài năm, giới thiệu sơ qua, vị CEO giải thích rằng ông ta muốn gặp tôi để tham khảo cách huấn luyện ông giám đốc cấp cao phụ trách vận hành người Thái.

Tình huống là thế này: trong ba tuần vừa qua, khi công ty đang trong giai đoạn sáp nhập với một đối thủ cạnh tranh lớn, có ba giám đốc ở ba bộ phận khác nhau tại châu Á đã liên lạc với giám đốc cấp cao phụ trách nhân sự, báo với ông ta rằng họ có kế hoạch nghỉ việc. Họ đều là các giám đốc phụ trách vận hành. Lý do mà các vị này đưa ra đều giống nhau: họ không thể tiếp tục chịu đựng phong cách lãnh đạo kiểu yêu cầu–và–kiểm soát (command-and-control leadership) của sếp họ nữa. Không chỉ bởi vì họ suốt ngày bị quản lý một cách quá chi ly, mà họ còn cảm thấy bị hủy hoại và bị đàn áp bởi thái độ gây sự và theo kiểu "gần đây anh đã làm được gì cho tôi nào?" của vị giám đốc cấp cao phụ trách vận hành.

Khi CEO nghe được điều này, ông tự nhiên thấy lo lắng và quyết định đi gấp đến châu Á, tổ chức một loạt các buổi họp vượt cấp với ba vị giám đốc này và những người khác. Sau đó, CEO xem lại những ghi chú của ông và chia sẻ nguyên văn một số nhận định mà ông nghe được, chẳng hạn: "Tất cả những gì mà ông ta quan tâm là kết quả, kết quả và kết quả. Không có gì khác quan trọng với ông ta", "Bạn không được phép đưa ra những quan điểm khác. Đó là cách làm việc của ông ta" và "Tôi hoàn toàn có thể lãnh đạo nhân viên của tôi đạt và vượt mức KPIs. Nhưng ông ta luôn can thiệp vào tất cả mọi việc."

CEO dừng lại, bỏ cuốn sổ ghi chép sang một bên và nói tiếp một cách mệt mỏi: "Ông ấy là giám đốc cấp cao phụ trách vận hành tốt nhất trong các khu vực của chúng tôi. Không ai trong số những người

ở vị trí tương tự tại Bắc Mỹ, châu Mỹ Latinh hay châu Âu có thể duy trì được kết quả kinh doanh tốt như ông ta. Nhưng phải thừa nhận rằng tôi luôn biết rằng ông ta có thể rất dữ với nhân viên."

Tôi rất muốn đặt ra một câu hỏi rất hiển nhiên. Nhưng ông ta đã tự trả lời trước: "Hằng năm, tại buổi họp đánh giá kết quả làm việc trong năm của ông ta, tôi đều yêu cầu ông ta phải quan tâm hơn đến nhân viên… Giờ thì tôi nhận ra rằng những điều tôi nói với ông ta chẳng có hiệu quả tí nào. Miễn là khu vực anh ta quản lý hoàn thành nhiệm vụ được giao, tôi sẽ vẫn để ông ta yên.

Tôi cho rằng chính mình đã làm cho kết quả kinh doanh lấn át những điều khác trong một thời gian quá dài. Những nhân viên cấp cao của anh ta đang kịch liệt phản đối và đe dọa bỏ đi nếu tôi không loại bỏ kẻ bạo chúa này ra khỏi khu vực đó!"

Đây là một tình huống kinh điển diễn ra hàng ngày ở nhiều tổ chức khác nhau trên thế giới. Kết quả kinh doanh thường chiếm vị trí ưu tiên hàng đầu, và nếu bạn có ở vị trí đó, sếp của bạn cũng sẵn lòng bỏ qua cho khía cạnh "dữ dằn, thô lỗ" của bạn, như vị CEO này đã nói. Trên thực tế, có vô số nhà quản lý đã lên rất nhanh trên các nấc thang sự nghiệp bởi đã hoàn tất các kết quả kinh doanh với bất kỳ giá nào, kể cả việc chà đạp lên tất cả mọi người họ gặp trên con đường đi đến các kết quả đó. Điều đáng buồn là nhiều ông sếp và nhiều công ty sẵn sàng tha thứ cho những hành vi này vì họ không muốn giết "con ngỗng đẻ trứng vàng" của mình. Tuy nhiên, cái ngày phải trả giá sẽ đến, như chúng ta thấy trong trường hợp trên, khi mà CEO buộc phải ra tay.

Tình huống này không có một kết thúc có hậu. Hai tháng sau, khi hoàn thành việc sáp nhập, CEO, cũng như Giám đốc cấp cao phụ trách vận hành châu Á, bị sa thải.

Giai thoại quản lý 2

Trong một buổi đánh giá kết quả làm việc gần đây, Audrey đã rất vui khi biết rằng sếp của cô đã xếp loại cô là nhân viên xuất sắc trong công việc quản lý mà cô đã làm trong chín tháng qua, sau khi được bổ nhiệm. Cô được đánh giá là lãnh đạo nhóm của mình một cách hiệu quả và hoàn thành tất cả mọi mục tiêu đã thỏa thuận.

Tuy nhiên, có một nhận xét của sếp làm cô lo lắng suy nghĩ. Cô không thể hiểu nổi điều gì đã khiến sếp cô nói rằng: "Theo định hướng con người thì cũng được. Nhưng nhớ rằng điều quan trọng ở đây là khả năng đạt được các chỉ số KPIs của cô." Ông ấy đang muốn nói gì nhỉ?" cô cứ tự hỏi mình như vậy. Liệu mình có quá dễ tính với nhân viên không?

Chúng ta có thể hiểu điều mà sếp của Audrey nói với cô ấy như thế nào? Nếu bạn là cô ấy, bạn sẽ phản ứng thế nào?

Audrey là một trong nhiều người lần đầu làm quản lý mà tôi từng làm việc cùng. Hậu quả của điều mà sếp cô ấy nói làm cô ấy vô tình trở nên khó gần hơn với nhân viên trong nhóm. Tại nơi trước đây tồn tại một không khí bạn bè và những câu nói đùa thân thiện đã xuất hiện một cách hành xử khô khan và không có gì độc đáo – ít thảo luận hơn và nhiều tình huống "hãy làm như tôi bảo ấy" hơn.

Audrey, bản chất vốn là một người thân mật và sôi nổi, nhanh chóng cảm thấy, theo lời của cô, "như một con ngốc". Cô cảm nhận được nhân viên đang xa rời mình. Một ngày nọ, cô quyết định gọi tôi ra ngoài nói chuyện. Sau khi nghe cô kể về tình huống khó xử của mình, tôi nhắc nhở cô về nguyên tắc Âm Dương. Ở phần cuối chương này, bạn sẽ biết thêm về khái niệm này. Cô im lặng một lúc lâu. Sau đó cô tự trách móc mình: "Tại sao tôi không nghĩ đến điều đó chứ?

Đúng vậy, chúng ta đã tranh luận về nó rất lâu mà. Chỉ một nhận xét cay nghiệt của sếp tôi đã làm tôi bị mất cân bằng.”

Trong nhiều tuần sau đó, Audrey quay trở lại thói quen cũ. Cô tiếp tục hoàn thành tốt các kết quả kinh doanh và vẫn duy trì sự tôn trọng và sự dễ gần với nhân viên của mình.

“HOẶC HƯỚNG NÀY – HOẶC HƯỚNG KIA” SO VỚI “CẢ HƯỚNG NÀY - LẪN HƯỚNG KIA”

Có thể nói, trở ngại về tư duy lớn nhất mà các nhà quản lý trên thế giới phải đấu tranh chống lại là do tâm lý “hoặc hướng này – hoặc hướng kia” (either – or) gây ra.

Tôi muốn chia sẻ với các bạn một ví dụ sinh động về lối tư duy này. Hai mươi năm trước, giám đốc phụ trách một bộ phận hàng tiêu dùng của AT&T đến thăm châu Á. Ở thời điểm đó, công ty của ông dẫn đầu thị trường Mỹ về sản phẩm điện thoại không dây. Khi đi qua Hong Kong, Đài Loan, Trung Quốc và Hàn Quốc, ông để ý thấy có rất nhiều công ty mới nổi ở châu Á giới thiệu sản phẩm điện thoại không dây giá rẻ. Nhưng ông không hề bị ấn tượng vì ông có thể thấy những điện thoại này có vẻ cũng xoàng. Âm thanh của nó thì chẳng là gì so với âm thanh chất lượng “trong như pha lê” của sản phẩm công ty ông. Bên cạnh đó, những thương hiệu rẻ tiền này không có những nét đặc sắc như AT&T.

Suốt bữa tối, ông chia sẻ những điều mình quan sát thấy với tôi. Quan điểm của tôi là các công ty châu Á đang rất háo hức, giống như các công ty Nhật trước đây, họ sẽ tiếp tục phát triển sản phẩm của mình cho đến một ngày họ có thể đạt được chất lượng mà các công ty phương Tây cung cấp và cạnh tranh bằng mức giá thấp hơn nhiều. Ông ta nghi ngờ điều này. Ông ta cãi lại rằng: “Cái gì rẻ thì chẳng bao

giờ tốt cả. Những thứ tốt thì không bao giờ rẻ.” Bây giờ, AT&T không còn kinh doanh trong lĩnh vực hàng tiêu dùng. Sản phẩm điện tử gia dụng tốt nhất được sản xuất ở Đài Loan, Trung Quốc, Nhật Bản và Hàn Quốc.



Biểu đồ 4.1: Quan hệ Định hướng kết quả / Định hướng con người

Trong biểu đồ 4.1, định hướng kết quả và con người là hai mũi tên ở hai cực đối lập nhau và ở giữa là một khoảng cách rất lớn. Đấy là cách xem xét sự vật theo thuyết nhị nguyên: 1 hoặc là 0. Hầu hết mọi người bị giằng xé giữa hai sự khác biệt dường như không thể nào hòa hợp được này.

Có một cách khác để đánh giá tình hình. Giữa định hướng kết quả và định hướng con người, không có một khoảng cách nào mà chúng nối liền nhau. Tại sao chúng ta lại tự hạn chế mình trong quan niệm rằng chúng là hai cực đối lập nhau?

Đây là một lối tư duy tự hạn chế mình. Chẳng lẽ chúng ta không thể hoạt động trên toàn bộ phạm vi sao? Chúng ta có thể kết hợp định hướng kết quả với định hướng con người theo những tỉ lệ khác nhau tùy vào tình huống mà chúng ta gặp phải. Nói một cách khác, hãy từ chối sự áp đặt của quan điểm “hoặc hướng này – hoặc hướng kia” và thay vào đó áp dụng cái khả năng vô hạn của phương pháp tiếp cận “cả hướng này – lẫn hướng kia”.

Ví dụ, khi phải hoàn thành một việc trước một thời hạn khó khăn nào đó, nhà quản lý với tư duy “hoặc hướng này – hoặc hướng kia” sẽ đốc thúc mọi người một cách chặt chẽ, không thương xót và liên tục nhắc đi nhắc lại cái hậu quả sẽ xảy ra nếu không hoàn thành công việc

đúng hạn. Mặt khác, một nhà quản lý với tư duy "cả hướng này – lẫn hướng kia" sẽ chọn một phương pháp kết hợp – thúc đẩy các thành viên trong nhóm đảm bảo hoàn thành đúng thời hạn trong khi vẫn tiếp tục duy trì tinh thần làm việc của nhóm. Vậy cách nào hiệu quả hơn? Bạn không thể khẳng định chính xác được.

Tư tưởng bổ sung (complementary) đã được các nước Đông Á như Trung Quốc, Hàn Quốc và Nhật Bản hiểu rõ và làm theo trong suốt nhiều thế kỷ. Bạn có thể nhận ra điều đó khi đọc lại những tác phẩm của Lão Tử, người sống cùng thời nhưng lớn tuổi hơn Khổng Tử (551-479 trước công nguyên), và là tác giả của *Đạo Đức Kinh (Tao Te Ching)* hay *Cuốn sách về con đường (The Book of the Way)* . Tư tưởng này cũng được biết đến là thuyết Âm – Dương.

Biểu tượng Âm – Dương bao gồm một vòng tròn được chia làm hai phần có hình dạng con cá – gần giống một con cá heo màu đen có mắt màu trắng quấn vào một con cá heo màu trắng có mắt màu đen. Điều này thể hiện những thế lực và năng lượng đối lập nhau trong tự nhiên – trắng / đen, tích cực/ tiêu cực, đàn ông/ đàn bà, cứng / mềm, phân tích/ trực giác…

Theo Lão Tử, sự hài hòa của tự nhiên diễn ra thông qua sự tương tác không ngừng giữa của các thế lực hoặc các năng lượng Âm và Dương. Do vậy, cái gì màu đen sẽ từ từ biến thành trắng và sau đó lại trở thành đen. Đây là trật tự tự nhiên tạo ra những biến đổi liên tục của vạn vật giống như những đợt sóng vỗ vào bờ.

Một điểm quan trọng của tư tưởng này là mỗi cực đều chứa đựng mầm mống của cực đối lập, được thể hiện bằng con mắt màu trắng trong chú cá heo màu đen và con mắt màu đen của chú cá heo màu trắng. Do vậy Âm và Dương không thể tách biệt mà phải được xem

xét một cách tổng thể. Do vậy, có một câu nói không thể phủ nhận như sau: “Không có gì là đen tuyệt đối hay trắng tuyệt đối.”



Biểu đồ 4.2: Biểu tượng Âm - Dương

Do vậy, theo truyền thống của phương Đông, tư duy không có tính tuyến tính và phân tích. Nó xoay vòng và theo kiểu chính thể luận, tạo ra một quan điểm cân bằng hơn về các thách thức công việc và cuộc sống.

Ngược lại, theo Fritjof Capra, một nhà vật lý học người Mỹ sinh ra ở Úc, tác giả cuốn sách bán rất chạy có tên *Đạo của Vật lý học (The Tao of Physics),* văn hóa phương Tây “thích sự tự khẳng định hơn là sự hòa hợp, phân tích hơn tổng hợp, kiến thức lý trí hơn là những lời khuyên trực giác, khoa học hơn là sự cộng tác, mở rộng hơn là bảo tồn… Đây là một sự phát triển một chiều mà giờ đây đã đến giai đoạn hết sức báo động; một sự khủng hoảng các khía cạnh về xã hội, sinh thái, đạo đức và tinh thần.”

Tôi thường phân vân bây giờ bộ phận sản phẩm tiêu dùng của AT&T sẽ như thế nào nếu ngày đó, giám đốc cấp cao của nó xác định tầm nhìn của công ty như thế này: “Một điện thoại không dây trong mỗi gia đình với chất lượng âm thanh rõ như pha lê và một mức giá phải chăng.”

MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO THẾ KỶ 21 [1]

Kết quả hoạt động (cái gì)	Vượt kế hoạch		Nhân tài chủ chốt	Nhân tài chủ chốt
	Đạt kế hoạch			Nhân tài chủ chốt
	Không đạt kế hoạch			
		Không đạt kế hoạch	Đạt kế hoạch	Vượt kế hoạch
		Hành vi lãnh đạo (bằng cách nào)		

Biểu đồ 4.3: "Cái gì" và "bằng cách nào"

Biểu đồ trên mô tả rất đúng tình huống kinh điển mà các nhà quản lý trên khắp thế giới gặp phải trong suốt một thời gian rất dài – một cuộc đấu tranh lâu dài giữa hai định hướng: con người và kết quả. Ngày nay, các công ty sáng suốt xác định "những nhân tài chủ chốt" là những người có thể đồng thời thực hiện cả hai khía cạnh "cái gì" và "bằng cách nào".

Quay trở lại lý thuyết của Lão Tử, có thể nói, chúng ta sẽ khám phá ra một cách thức để có được kết quả tốt nhất trên cả hai khía cạnh. Để dễ tưởng tượng, chúng ta hãy hình dung điều mà triết gia Trung Quốc này muốn nói với những người sống trong thời đại internet ở thế kỷ 21:

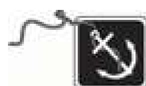
"Dù bạn làm gì, hãy xem xét nó theo những cách có thể đo lường được và cân bằng. Đừng nên chỉ theo định hướng kết quả, cũng không

nên hoàn toàn chỉ theo định hướng con người. Khi tình hình đi đến một cực nào đó, chắc chắn nó sẽ quay trở lại cực kia.

Một nhà lãnh đạo tốt là người có thể tạo ra kết quả kinh doanh vượt trội bằng cách khích lệ nhân viên thể hiện những điều tốt nhất của mình.”

— Lão Tử

Ngày nay, nhiều công ty tiến bộ trên thế giới kỳ vọng các nhà quản lý của họ ít nhất cũng làm được như vậy.



- Định hướng kết quả và định hướng con người không nhất thiết phải loại trừ lẫn nhau. Hãy nghĩ về nguyên tắc bổ sung. Bạn có thể mở ra cho mình những chọn lựa và những khả năng vô hạn trong công việc và trong cuộc sống khi áp dụng nguyên tắc này.

- Các nhà quản lý ngày nay được kỳ vọng sẽ mang lại các kết quả kinh doanh vượt trội bằng cách khích lệ nhân viên thể hiện những điều tốt nhất của mình.



Câu hỏi 1: Hãy nhìn xung quanh nơi làm việc của bạn. Mọi người có xu hướng thiên về định hướng kết quả hay định hướng con người? Tác động của họ lên những người khác ra sao? Sếp của bạn là một nhà lãnh đạo kiểu nào?

Câu hỏi 2: Bạn đang ở vị trí nào trong biểu đồ 4.3? Bạn muốn ở vị trí nào?

[1] Blake, R. và Mouton, J. *Sơ đồ quản lý: Các định hướng cơ bản để hoàn thành công việc thông qua người khác (The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production through People)* . (Houston, Gulf Publishing Company,1968)

5 LÝ DO KHIẾN EQ TRỞ NÊN HẾT SỨC QUAN TRỌNG

IQ Và EQ

Thông thường, để thành công trong công việc và cuộc sống, IQ là một chỉ số mang tính quyết định. Do vậy, nếu chúng ta được xếp loại cao ở trường phổ thông hay ở đại học, các nhân viên có triển vọng sẽ coi đó là dấu hiệu cho thấy trí thông minh vượt trội, và có thể sẽ đánh đồng nó với thành quả làm việc.

Tuy IQ là một nhân tố rất quan trọng, nhưng trong một vài thập kỷ gần đây, cả xã hội bắt đầu nhận ra rằng có một chỉ số dự báo thành công khác thậm chí còn mạnh mẽ hơn IQ. Hàng ngày, tại nơi làm việc, ở nhà hay trong cộng đồng, chúng ta thấy rất nhiều ví dụ về điều đó. Chẳng hạn, vài năm trước đây, công ty đang phát triển nhanh của bạn tuyển dụng một số sinh viên mới ra trường. Trong số những người mới tuyển dụng, một vài người đạt được những danh hiệu về học thuật cao nhất ở trường. Dù những người còn lại cũng khá ấn tượng, nhưng họ không thể nào theo kịp kết quả học tập rất cao của hai người dẫn đầu.

Rồi hai hay ba năm nhanh chóng trôi qua. Bạn có thể đã kỳ vọng rằng hai nhân vật thông minh xuất chúng đã vượt xa nhóm bạn của mình trong nấc thang doanh nghiệp. Nhưng không, những người tỏa sáng lại là những người có bằng cấp kém hơn. Và bạn sẽ bối rối.

Vậy điều gì đang diễn ra ở đây? Vấn đề luôn dính đến khái niệm gọi là Trí tuệ xúc cảm (Emotional Intelligence) hay viết tắt là EQ.

Chúng ta sẽ thảo luận EQ là gì sau khi xem các giai thoại quản lý sau.

Giai thoại quản lý 1

Yang đang được phỏng vấn vào vị trí Tổng giám đốc của một công ty sản xuất lớn có trụ sở ở miền Nam Trung Quốc. Ba tuần trước, anh đã gặp ba nhà quản trị cấp cao tại công ty.

Ba cuộc phỏng vấn trước diễn ra suôn sẻ, và Yang được mời tới gặp chủ tịch công ty. Công ty săn đầu người môi giới cho cuộc phỏng vấn này nói rằng đây có thể là chướng ngại vật cuối cùng, và rằng ông chủ tịch sẽ mời anh ta vào làm việc nếu mọi việc diễn ra đúng kế hoạch.

Yang gặp chủ tịch James Wong tại văn phòng. Ông Wong rất nhiệt tình, thân thiện và không khoa trương. Yang đã tưởng rằng sếp phải là một người hơi hình thức và khoa trương một chút. Ông Wong, cũng là sáng lập viên của công ty, tốt nghiệp ở Mỹ và đã làm việc ở Silicon Valley trong nhiều năm. Cuối những năm 1970, khi Trung Quốc mở cửa, ông quyết định quay về Hong Kong. Ông là một trong những doanh nhân đầu tiên được mời đến khu kinh tế đặc biệt Thẩm Quyến.

Yang bất ngờ một cách thích thú khi thấy rằng ông chủ tịch lại thoải mái và duyên dáng đến vậy. Nó không giống như một buổi phỏng vấn. Sau bữa trưa, ông chủ tịch đề nghị đưa Yang đi cùng ông ra sân bay. Trên đường đi, họ đã nói chuyện hết sức vui vẻ.

Khi đến sân bay, ông chủ tịch quay về phía Yang với một nụ cười vô tư và hỏi một cách vui vẻ: “Hãy nói cho tôi biết lý do tôi nên mời anh vào vị trí GM.”

Yang nuốt nước bọt và tái mặt. Tiếp theo là một sự im lặng kỳ cục. Anh nhanh chóng mở cửa và nói: "Tôi rất ngạc nhiên khi ông hỏi tôi điều này sau chừng đó buổi phỏng vấn. Tôi tùy ông quyết định."

Và rồi, Yang ra về với tâm trạng hết sức bực bội, bỏ lại ông chủ tịch đứng sững sờ.

Trong giai thoại 1, bạn chẩn đoán lý do xảy ra sự thay đổi đột ngột của tình huống như thế nào? Rõ ràng là Yang đã hiểu lầm ý định trong câu hỏi chia tay của ông chủ tịch. Ông đã phòng thủ khi mà không ai định làm gì ông cả. Ông chủ tịch sắp sửa mời ông ta vào làm việc. Với thái độ tự nhiên, ông đưa ra một câu hỏi tu từ. Yang chỉ cần trả lời một cách vui vẻ theo kiểu của ông ta thôi. Tuy nhiên, Yang đã hiểu câu hỏi của ông chủ tịch là một câu hỏi thăm dò điều tra thêm để đánh giá sự xứng đáng của anh ta sau nhiều vòng phỏng vấn khó khăn trước. Về cơ bản, chính Yang đã tự đánh mất công việc mà mình khao khát bởi cơn giận của mình.

Giai thoại quản lý 2

Emily là giám đốc quan hệ nhân viên của một chuỗi bán lẻ lớn. Dù cô còn trẻ và chỉ mới đảm nhận công việc này được vài năm, cô đã dành được uy tín là một người mà nhân viên tìm đến nếu họ gặp phải bất kỳ vấn đề gì trong công việc. Chuyện nhân viên hẹn gặp cô để tìm lời khuyên về các vấn đề từ việc giám sát viên thờ ơ hay khách hàng thô lỗ đã trở thành điều bình thường. Sau những buổi gặp đó, tất cả nhân viên có thể ra về với cảm giác "nhẹ nhõm hơn", "được thấu hiểu" và "được coi trọng". Đây là ba từ mà họ thường dùng để mô tả về buổi nói chuyện của họ với Emily.

Khi một nhà quản trị ngưỡng mộ Emily hỏi cô điều gì đã diễn ra trong suốt buổi nói chuyện của cô với nhân viên, cô trả lời một cách

khiêm tốn: "Tôi đóng cửa văn phòng và giành trọn sự quan tâm cho người đang ngồi trước mặt tôi. Tôi nghe hết mọi điều họ nói và khích lệ họ nói hết mọi điều họ muốn, đảm bảo rằng những điều họ nói ra sẽ được giữ kín. Đôi khi, tôi cũng đưa ra một số gợi ý, nhưng trong hầu hết mọi trường hợp, những đồng nghiệp này dường như đã biết mình phải làm gì khi buổi nói chuyện kết thúc. Tôi vẫn tiếp tục gọi cho họ để cập nhật tình hình một hoặc hai ngày sau đó. Với sự đồng ý của họ, đôi khi tôi nói chuyện với sếp của họ để những người này biết những điều chúng tôi đã thảo luận. Tôi thường thấy rằng họ quay lại nơi làm việc với một ý thức về mục tiêu lớn hơn. Nếu có sự hiểu lầm nào đó giữa họ và sếp họ, bằng cách nào đó, họ cần phải thảo luận với nhau. Và họ lại tiếp tục làm việc với nhau tốt hơn."

Trong giai thoại 2, những nhân viên gặp khó khăn đến tìm Emily bởi cô luôn luôn là một người dễ tiếp cận và kiên nhẫn. Ngay cả các nhà quản trị cũng có thể gửi những nhân viên được gọi là cứng đầu đến nói chuyện với Emily. Kỹ năng lắng nghe của Emily rất tuyệt vời, và nhân viên cảm nhận được sự cảm thông của cô khi họ kể những nổi thống khổ của mình cho cô nghe. Cô đã tạo ra một ốc đảo an toàn để mọi người có thể yên tâm nói chuyện với cô. Trong môi trường đó, mọi người cảm thấy họ được thấu hiểu. Do vậy, mọi người thường ra về nhẹ nhõm hơn nhiều so với khi họ bước vào. Và trong tình huống cô ấy phải quay lại làm việc với chính các nhà quản lý, thông tin cô đưa ra được đánh giá cao và giúp phá vỡ sự bế tắc vốn đã tồn tại trước đó.

VẬY EQ LÀ GÌ?

Daniel Goleman phổ biến khái niệm EQ trong cuốn sách mang tính cột mốc của ông *Trí tuệ xúc cảm: tại sao lại quan trọng hơn cả IQ (Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ)* .

EQ gồm năm thành phần chính [1]

Thành phần 1: Tự biết mình (self-awareness)

Trong chương 3, chúng ta đã dành nhiều thời gian để tìm hiểu tại sao và bằng cách nào chúng ta có thể hiểu mình rõ hơn. Bên cạnh điều này, chúng ta cũng cần phải luôn luôn sẵn sàng trước mọi tình huống của cuộc sống! Chúng ta hiếm khi quan tâm đến cảm xúc của mình. Đó là vì chúng ta đang sống một cuộc sống quá gấp gáp, và chúng ta liên tục bị tấn công bởi những dòng dữ liệu và suy nghĩ vô tận. Do đó, cảm xúc của chúng ta thay đổi liên tục. Chúng ta có cảm thấy lo lắng, giận giữ, phấn chấn hay bấp bênh không? Chỉ trải nghiệm những cảm xúc này thôi là không đủ, chúng ta cần phải *liên hệ (in touch)* với chúng. Đức Phật gọi đó là sự "quan tâm" (mindfulness). Khi chúng ta quan tâm, chúng ta sẽ hoàn toàn hòa mình vào cảm xúc. Khả năng tự nhận thức cho phép chúng ta liên hệ một cách có ý thức với thực tại.

Ví dụ, một nhà quản lý cấp cao cảm thấy rằng nhân viên cấp dưới của mình có xu hướng chiều theo ý của mình trong các cuộc thảo luận. Trong rất nhiều buổi họp, khi ông ta thể hiện bất kỳ một quan điểm nào, các dòng ý tưởng tự do sẽ dừng lại. Do đó, để động viên nhân viên phát biểu, ông ta xử lý bằng cách tổ chức các buổi họp thoải mái và không trịnh trọng. Ông quan tâm đến việc kiên nhẫn lắng nghe và mời mọi người chia sẻ quan điểm. Sau một thời gian, nhân viên của ông thấy thoải mái hơn trước sự hiện diện của ông.

Thành phần 2: Tự kiểm soát (self-regulation)

Với sự quan tâm, chúng ta sẽ ở vị trí tốt hơn để có thể chọn ra các phản ứng phù hợp nhất với tình huống chúng ta gặp phải. Nếu không, chúng ta sẽ hoàn toàn phó mặc cho chuyện đang diễn ra, giống như một con rối bị giật qua giật lại bằng những sợi dây không ai thấy trong

một buổi diễn ngoài trời. Tục ngữ có câu: “Luôn luôn có một lựa chọn ở giữa sự kích động và sự phản hồi” *(Between a stimulus and response, there is a choice)* .

Hãy tưởng tượng tình huống này: trên đường lái xe đến công ty, một người chạy mô-tô theo đuôi bạn trong một thời gian rất dài. Sau đó, anh ta vượt qua xe bạn. Rõ ràng, bạn sẽ rất bực mình. Bạn muốn đuổi theo anh ta và cho anh ta thấy rằng bạn rất khó chịu.

Trong tình huống này, người lái xe kia đã kích động bạn. Phản ứng bản năng của bạn là trả đũa. Nhưng bạn nhanh chóng nhận ra rằng bạn có những lựa chọn khác. Và lựa chọn khác mà bạn chọn sẽ sáng suốt hơn và lành mạnh hơn. Bằng cách giữ bình tĩnh, bạn đến văn phòng an toàn với một tâm trạng vui vẻ, tích cực.

Thành phần 3: Động lực (motivation)

Những người có chỉ số EQ cao sẽ giỏi kiểm soát cảm xúc của họ để đạt các mục tiêu của mình. Ví dụ, bạn có thể bị mâu thuẫn vì phải ra những quyết định khó khăn. Sự chần chừ có vẻ là cách hay nhất để trì hoãn đau đớn. Tuy nhiên, bạn tự nhủ rằng nếu trì hoãn thêm nữa là không được và bạn cam kết sẽ ra quyết định trong mấy ngày cuối tuần.

Thành phần 4: Sự cảm thông (Sympathy)

Đây là một thành phần đối lập với thành phần *tự biết mình* . Thành phần này là sự “biết người” (other awareness), hay khả năng cảm nhận được cảm xúc của những người xung quanh mình. Khi chúng ta giao tiếp với người khác, họ liên tục gửi đến ta những dấu hiệu cho thấy chúng ta đang tác động đến họ như thế nào. Các dấu hiệu không chỉ xuất phát từ lời nói, mà còn cả ở cử chỉ, vẻ mặt, giọng nói. Tuy nhiên, trong môi trường châu Á, còn có một dấu hiệu khác

cũng khá mạnh mẽ: “những điều không nói ra” hay là sự im lặng. Một số người có thể nhanh chóng nhận ra điều này và có những điều chỉnh cần thiết trong những điều mình nói để tiếp tục kết nối với người nghe. Tuy nhiên, những người khác, có thể hoàn toàn không nhận ra và hành xử một cách không phù hợp. Một ví dụ thích hợp là Yang, một ứng cử viên không may trong tình huống quản trị 1.

Thành phần 5: Kỹ năng xã hội (Social Skill)

Đây là một phép thử EQ. Tất cả chúng ta được ngồi nghe những bài giảng của những diễn giả khác nhau. Giả sử rằng các chủ đề thảo luận là khác nhau, mức độ quan tâm của chúng ta tới bài thuyết trình sẽ được xác định chủ yếu dựa vào cá tính của diễn giả và cách họ xử sự trên sân khấu. Nếu cô ấy là người nhiệt tình, mạnh mẽ và sôi nổi, người nghe sẽ phản ứng tương tự. Ngược lại, nếu diễn giả là người vô tâm và cẩu thả, chúng ta có thể ngay lập tức cảm nhận được điều đó và sẽ mất hứng. Đây là sức mạnh của sự kết nối cảm xúc hay xây dựng quan hệ giao tiếp. Điều này có tính lan truyền. Các nhà lãnh đạo có chỉ số EQ cao có thể nâng cao trạng thái cảm xúc của mình và truyền những đợt sóng năng lượng tích cực qua những người khác.

EQ: CHỈ SỐ KHÁC BIỆT

“Chính các năng lực trí tuệ xúc cảm chứ không phải chỉ số IQ hay kỹ năng kỹ thuật là năng lực phân biệt để xác định chính xác ai trong một nhóm người rất thông minh sẽ lãnh đạo giỏi nhất.”

— Daniel Goleman

Trước đây, chúng tôi đã phải tìm hiểu để biết rằng kết quả làm việc có thể không đi đôi với kết quả xếp loại học tập cao. Những ai làm việc giỏi trong công ty sở hữu một khả năng độc đáo là có thể tạo ra

kết quả xuất chúng thông qua những người khác. Họ làm được điều này thông qua sử dụng đòn bẩy chỉ số EQ cao của họ.

Điều này không có nghĩa là chỉ số IQ không quan trọng. Nó quan trọng chứ. Chúng ta có thể coi IQ là ngưỡng chất lượng. Nếu một ứng viên cho một vị trí nào đó không sở hữu những thành tích học tập nhất định, anh ta sẽ không được lựa chọn. Khi anh ta đã vào công ty với những thành tích cần thiết, anh ta sẽ thấy rằng mọi người xung quanh mình nhìn chung khá thông minh. Trong một môi trường như vậy, chỉ số khác biệt chính là EQ. Nói một cách khác, một người sở hữu cả chỉ số IQ và EQ tốt sẽ thành công hơn là một người chỉ phụ thuộc vào chỉ số IQ.

LIỆU EQ CÓ THỂ PHÁT TRIỂN ĐƯỢC KHÔNG?

Vì EQ quá quan trọng đối với thành công, chúng ta có thể làm gì với nó? Không giống IQ, một chỉ số bẩm sinh, EQ có thể được tăng cường và phát triển thêm. Bạn có thể nhận thấy rằng thường thì khi người ta già hơn, họ dường như làm việc với người khác tốt hơn. Có một từ rất xưa để mô tả điều này. Đó là “sự chín chắn”.

Nhưng với những lý do thực tế, tất cả chúng ta không thể ngồi chờ tuổi tác qua đi để tăng cường chỉ số EQ. Bên cạnh đó, tất cả chúng ta đều biết rằng có một số đồng nghiệp trở nên nóng nảy và không thể chịu đựng nổi khi họ già đi.

Trong chương tới, chúng ta sẽ bàn về cách phát triển chỉ số EQ của bạn.



· Trong công việc, người ta thường sở hữu một chỉ số IQ cao. Tuy nhiên, đặc điểm để phân biệt những người thông minh là chỉ số EQ của họ.

· EQ có thể phát triển. Nó bắt đầu bằng việc tự biết mình và cần được thực hành, thực hành và thực hành nhiều hơn nữa.



Câu hỏi 1: Hãy xem xét lại tình huống quản lý liên quan đến Yang và Emily. Điều gì mà bạn có ấn tượng là sự khác biệt chủ yếu trong cách cư xử của họ?

Câu hỏi 2: Hãy xem xét năm thành phần cấu thành EQ. Hãy tự đánh giá mình theo từng thành phần với điểm số từ 1 đến 10, trong đó 10 là con số lý tưởng.

---

[1]. Goleman, D. "Điều gì tạo nên một nhà lãnh đạo" *(What Makes a Leader)* , *Harvard Business Review* (Tháng 11-12, 1998)

6 TỰ PHÁT TRIỂN MÌNH

HỌC, QUÊN VÀ HỌC LẠI

“Người mù chữ của thế kỷ 20 là người không thể đọc hoặc viết.

Người mù chữ của thế kỷ 21 là người không thể học, quên và học lại”

— Alvin Toffler

Khi tôi nghĩ về vô số nhà quản lý mà tôi đã từng gặp trong nhiều năm, có một điểm khác biệt rõ ràng và nổi bật xuất hiện giữa những người tiếp tục tiến lên trên con đường sự nghiệp và những người nhanh chóng rơi vào trạng thái không tiến lên. Đó là sự nhạy bén trong học hỏi.

Những người liên tục lớn mạnh là những người có khả năng học nhanh hơn và hiệu quả hơn. Điều này không có nghĩa là phải thu thập thêm kiến thức. Lấy bằng MBA, đọc nhiều sách báo hơn, hay tham gia nhiều hội thảo hơn sẽ không mang lại nhiều thay đổi.

Những người sở hữu sự nhạy bén với việc học thường có chiến lược học, nếu theo trực giác. Họ hiểu rằng mọi thứ cần phải thay đổi khi họ thay đổi vai trò hay vị trí. Và họ rất thành thạo trong một thói quen cả đời là liên tục tái khám phá bản thân thông qua việc “học, quên và học lại”.

Hãy dừng lại một lúc và xem xét. Tại sao lại phải quên? Chẳng lẽ những gì học được trong quá khứ là vô ích sao? Nếu vậy, có phải tốt hơn là chúng ta cứ học, học nữa và học mãi? Nói một cách khác, hãy

đơn giản là chất đống những kiến thức mình học được để nó càng cao, càng sâu và càng rộng.

Chúng ta hãy cùng xem xét tình huống sau đây và bàn về vấn đề này.

Giai thoại quản lý

Li Wen đã làm ở vị trí đại diện bán hàng được ba năm. Cô đã làm việc rất tốt, liên tục vượt hạn mức năm này qua năm khác. Sếp của cô rất ấn tượng, không chỉ với tài năng thực hiện các thương vụ của cô mà còn với mối quan hệ tốt mà cô đã thiết lập được với khách hàng của mình. Năm sau đó, Li Wen được bổ nhiệm làm giám đốc bán hàng, quản lý năm đại diện bán hàng khác.

Là một giám đốc bán hàng, trách nhiệm của cô là hướng dẫn nhóm của mình đạt các mục tiêu bán hàng mà công ty giao cho khu vực mà cô phụ trách. Cô không còn phải tự mình thực hiện công tác bán hàng nữa.

Nếu bạn là Li Wen, về vấn đề học, quên và học lại, bạn cần phải khám phá những điều gì ở mình cho vị trí mới?

Li Wen xuất sắc trong việc bán hàng và quản lý quan hệ với khách hàng. Là một nhà quản lý, thành tích này của cô là vô giá. Thành viên trong nhóm của cô chắc chắn sẽ hết sức tôn trọng cô. Nhưng là quản lý, cô không thể tiếp tục lệ thuộc vào kỹ năng bán hàng của mình. Các trách nhiệm mới của cô bao gồm hoạch định, lên ngân sách, lập chiến lược và quản trị đội ngũ bán hàng. Với cô, những lĩnh vực này là hoàn toàn mới mẻ, cần phải nhanh chóng học hỏi chúng.

Vậy cô ấy cần phải quên cái gì? Một nhân viên bán hàng tài giỏi như cô đam mê sự chạy đua đầy kích thích để giành được một khách

hàng lớn. Cô cũng rất ham thích xây dựng sự trung thành của khách hàng. Tuy nhiên, bây giờ cô biết rằng việc sử dụng thời gian để tự mình hoàn tất một hợp đồng là không còn xác đáng nữa. Đó không còn là công việc của cô. Điều cô cần làm là đặt ra các chỉ tiêu cho nhân viên và giúp họ hoàn tất các thương vụ. Bây giờ, cô phải gạt bỏ những cuộc chạy đua đầy kích thích của mình vì biết rằng khi nhân viên của mình thành công, mình sẽ thành công.

Bạn sẽ hỏi: “Chẳng lẽ đó không phải là sự lãng phí tài năng kỳ cục sao khi mà cô ấy lại cố gắng “quên” những kỹ năng đã tạo nên thành công của mình?”. Đúng vậy. Tuy nhiên, như thế là hiểu sai khái niệm “quên”. Không ai nói rằng cô phải đào sâu chôn chặt những kỹ năng độc đáo của mình. Cô ấy vẫn có thể tiếp tục dùng nó làm đòn bẩy, nhưng theo những cách khác.

Ví dụ, cô ấy có thể huấn luyện cho những nhân viên đại diện bán hàng của mình về nghệ thuật thuyết phục, hoàn tất hợp đồng và xây dựng quan hệ. Thực ra đây là một yêu cầu chủ yếu trong công việc của cô ấy. Bằng cách làm tốt việc đó, có thể nói cô ấy đã tạo ra nhiều bản sao khác nhau của chính mình. Hãy tưởng tượng nhóm của Li Wen sẽ thành công đến mức nào nếu cô ấy có thể từ từ nâng cao năng lực của mỗi đại diện bán hàng.

Một cách khác để cô tập trung tài năng của mình là việc thỉnh thoảng thực hiện “sự hỗ trợ chiến đấu” cho nhân viên khi họ cần phải tương tác với những người giỏi thương lượng, hoặc những người có khả năng ra quyết định gây ảnh hưởng lớn, từ phía khách hàng.

Kỹ năng của cô cũng có ích trong nội bộ công ty khi tương tác với đội ngũ quản trị cấp cao. Việc thuyết phục các nhân vật quan trọng trong công ty về các ý tưởng và suy nghĩ của mình là một khía cạnh quan trọng của vai trò quản lý.

Vì bây giờ chỉ mới là năm đầu tiên cô làm quản lý, sẽ có vô số cơ hội để cô học hỏi về những điều mà cô có thể đã học trước đây. Hãy khám phá thêm một chút nhé.

Bạn đã bao giờ đọc lại một cuốn sách sau một khoảng thời gian vài năm chưa? Đôi khi, thật bất ngờ, chúng ta sẽ tìm ra những ý nghĩa mới và sâu xa hơn của câu chuyện. Tại sao vậy? Có thể bởi vì có một số tình huống đã xảy ra trong thời gian vừa qua khiến bạn suy nghĩ lại. Những từ mà chúng ta vô tình gặp trong cuốn sách đó chỉ đơn thuần bổ sung thêm cho những bài học ngầm ẩn bên dưới mà thôi.

Với Li Wen cũng tương tự. Là một nhà quản lý mới, cô sẽ trải nghiệm nhiều thành công và thất bại. Hi vọng rằng điều này sẽ khiến cô kiểm định lại các giả định và quan niệm mà cô từng cho là bất khả xâm phạm. Việc học lại sẽ mang lại sự chín chắn hơn nhiều trong suy nghĩ và sự linh hoạt trong tính cách.

KỸ NĂNG CỨNG VÀ KỸ NĂNG MỀM

Là người lần đầu làm quản lý, bạn sẽ cần có thêm nhiều kỹ năng thuộc hai loại: kỹ năng cứng và kỹ năng mềm.

Kỹ năng cứng là những kỹ năng về kỹ thuật như lập ngân sách, quản trị tài chính, xử lý vấn đề và ra quyết định, dự đoán, viết báo cáo… Các kỹ năng này cụ thể là gì còn tùy thuộc vào vai trò của bạn. Hãy nói chuyện với sếp của bạn và xin anh ta lời khuyên. Nếu cần, hãy yêu cầu công ty cử bạn đi học để được trang bị các kỹ năng này.

Bạn cũng cần có các kỹ năng mềm. Đây là những kỹ năng về con người. Một vài ví dụ về kỹ năng mềm là: kỹ năng thuyết trình, thương lượng, giải quyết mâu thuẫn, trao quyền, huấn luyện… Nhiều công ty có tổ chức các chương trình đào tạo các kỹ năng này. Khi bạn nhận một vai trò mới, bạn sẽ ý thức tốt hơn chương trình đào tạo nào có ích

cho bạn. Hãy thảo luận với sếp của bạn, tổ chức đào tạo và những người phối hợp đào tạo về các chương trình này.

Đa số, nếu không nói là tất cả, các kỹ năng về con người mà bạn cần đều liên quan đến EQ. Phần còn lại của cuốn sách sẽ nói về các kỹ năng con người

MỘT MÔ HÌNH PHÁT TRIỂN BẢN THÂN

Bước đầu tiên để phát triển bản thân là phải biết mình rõ hơn. Điều này đã được thảo luận trong chương 3. Hãy dành ra một ngày cuối tuần yên tĩnh và ở một mình, tránh khỏi sự xao lãng do bạn bè hay gia đình gây ra. Hãy suy nghĩ về những điều bạn phát hiện được từ việc tự suy xét và từ những phản hồi của người khác, tự hỏi mình xem hai hành vi mà bạn cần phải tập trung thực hiện để cải thiện hoặc phát triển nhằm kết nối tốt hơn với người khác.

Để trả lời câu hỏi này, bạn sẽ cần phải xem xét lại những sự cố gần đây cũng như những sự kiện quan trọng khác trong cuộc đời bạn. Bạn không cần phải vội. Hãy dừng lại và suy nghĩ. Chậm nhưng chắc, bạn sẽ nhận thức ra một kiểu mẫu trong phong cách tương tác của mình.

Vài ví dụ điển hình phát sinh là:

· Tôi biết tôi là người không kiên nhẫn và bốc đồng. Điều này đã dẫn đến một số quyết định thiếu suy nghĩ mà sau đó tôi đã phải hối tiếc.

· Tôi không biết lắng nghe và thường có xu hướng ngắt lời mọi người.

· Nhân viên sợ tôi vì tôi quá nghiêm túc và không tươi cười.

· Tôi quá tử tế. Nhân viên lợi dụng tôi vì tôi không thể nói “không”.

Hãy thực tế. Hãy bắt đầu bằng một, hoặc nhiều nhất là hai hành động. Hãy hỏi xem bạn sẽ làm điều gì khác đi. Ví dụ, để cải thiện khả năng lắng nghe, bạn có thể quyết định thực hiện ba hành động:

1. Thể hiện sự kiên nhẫn và chăm chú khi người khác nói;

2. Kiềm chế không ngắt lời người khác; và

3. Thể hiện sự quan tâm đặc biệt đến những ý kiến của người khác.

Những hành động này sẽ hình thành Kế hoạch Phát triển Cá nhân của bạn (Personal Development Plan – PDP). Hãy cố gắng hoàn tất bảng 6.1. Bước tiếp theo của bạn là thực hiện kế hoạch PDP này. Việc tự phát triển đòi hỏi phải chăm chỉ và chịu hi sinh. Cải tiến chỉ số EQ của một người không phải là một bài toán thử trí thông minh. Nó bao gồm cả một sự thay đổi về hành vi của một người và sẽ không xảy ra một sớm một chiều. Bạn sẽ phải dành ra nhiều tháng hay thậm chí là vài năm để thực hiện việc này.

MÔ HÌNH HỌC TẬP THEO KINH NGHIỆM (EXPERIENTIAL LEARNING) [1]

Dưới đây là một mô hình gồm bốn bước hướng dẫn cho bạn cách tự phát triển mình. Chúng ta sẽ lấy ví dụ là “cải thiện khả năng lắng nghe”.



Biểu đồ 6.1 Mô hình học tập theo kinh nghiệm

Bước 1: Hành động. Khi bạn tương tác với đồng nghiệp, hãy chủ ý áp dụng các hành động 1, 2 và 3.

Bước 2: Quan sát. Hãy quan sát xem những người khác phản ứng thế nào với các hành động của bạn.

Bước 3: Suy ngẫm. Khi bạn có thời gian yên tĩnh, hãy tự hỏi mình: "Sao họ lại phản ứng với mình như vậy nhỉ? Mình đã làm gì tốt? Mình cần phải điều chỉnh cái gì?"

Bước 4: Điều chỉnh. Có nghĩa là cải thiện những điều tìm thấy ở bước 3 và quay trở lại bước 1.

Chìa khóa để áp dụng mô hình học theo kinh nghiệm thành công là ở việc bạn phải học từ những điều bạn đã làm. Dù kinh nghiệm là một nguồn học tập tốt nhất, không phải ai cũng có thể học từ kinh nghiệm [2]. Hãy phối hợp với một đồng nghiệp ngang cấp mà bạn thấy tin tưởng và thảo luận về kinh nghiệm của bạn. Đây gọi là "huấn luyện ngang cấp". Trong chương 10 và chương 11, chúng ta sẽ tìm hiểu thêm về huấn luyện. Việc có ai đó nói chuyện với bạn sẽ hỗ trợ việc học của bạn. Qua nhiều tháng, hành vi mới của bạn sẽ dần dần trở thành bản chất thứ hai của bạn. Những người xung quanh bạn sẽ nhận ra sự thay đổi và sẽ phản ứng với bạn một cách tích cực

THỂ HIỆN CÁC THẾ MẠNH CỦA BẠN

Cần lưu ý rằng bạn sẽ thành công hơn nếu "thể hiện được các thế mạnh của mình". Nói một cách đơn giản, trong mỗi chúng ta, có một vài điều mà chúng ta làm rất giỏi vì chúng đến một cách tự nhiên. Bạn có thể nói rằng chúng ta được sinh ra cùng với những tài năng đó. Hoặc chính kinh nghiệm trong quá khứ đã mang lại cho chúng ta lợi

thế đó. Một ví dụ về thế mạnh là khả năng thuyết trình một cách rõ ràng, tự tin và đầy thuyết phục.

Chắc chắn là có những lĩnh vực chúng ta cần phải phát triển thêm. Ví dụ như hiểu biết của chúng ta về khái niệm quản lý tài chính có thể là chưa phù hợp. Do vậy, khi bạn thuyết trình cho đội ngũ quản lý cấp cao, chúng ta sẽ làm tốt cho đến phần nói về tài chính. Đó là thời điểm mà chúng ta hơi run và không thoải mái.

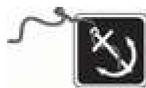
Vậy chúng ta phải làm gì? Điều đó hoàn toàn phụ thuộc vào việc liệu thiếu sót đó có phải là một thiếu sót tối quan trọng, mang tính sống còn không. Nếu là một thiếu sót tối quan trọng thì không còn nghi ngờ gì nữa, nó cần phải được sửa chữa. Ví dụ một phong cách khắc nghiệt, sỉ nhục đồng nghiệp là một thiếu sót tối quan trọng. Nếu bạn không thực sự thay đổi cách cư xử với người khác, sự nghiệp của bạn sẽ bị hủy hoại.

Lĩnh vực phát triển	**Hành động**	**Ngày hoàn thành**	**Các chỉ số thành công chủ yếu**
VÍ DỤ Trở thành người biết lắng nghe hơn	1.Khi người khác đến văn phòng mình, tôi sẽ hoàn toàn tập trung đến họ. 2.Gắng kiềm chế không ngắt lời người khác. 3.Thoải mái và thể hiện sự quan tâm đặc biệt.	Tháng 12	4.Đồng nghiệp của tôi thấy rằng quan điểm của họ rất quan trọng đối với tôi. 5.Sự tin tưởng lẫn nhau được nâng cao. 6.Các vấn đề quan trọng được nêu lên và giải quyết, tạo ra một tinh thần làm việc theo nhóm và hiệu quả làm việc cao hơn
1.			
2.			

Trong những trường hợp khác, điểm yếu có thể không quan trọng. Quay trở lại ví dụ về buổi thuyết trình, hãy giả sử bạn là một giám đốc R&D đang thuyết trình một đề xuất về dự án cho một nhóm các nhà quản lý cấp cao. Trong mắt các sếp này, bạn có cách nói chuyện rất hay và rất tự tin. Tuy nhiên, vấn đề đáng ngại nhất của bạn là phần thuyết trình về tài chính. Bạn không giỏi lắm về số liệu tài chính.

Trong trường hợp này bạn có thể làm gì? Trong quá khứ, bạn đã cố gắng học gạo các con số. Tuy nhiên, điều đó chẳng ích gì. Trên thực tế, bạn càng trở nên bực bội và lo lắng hơn trong suốt buổi thuyết trình, điều đó gây ảnh hưởng xấu đến kết quả tổng thể của bạn. Rõ ràng bạn đã thể hiện *thành công…* những điểm yếu của mình.

Vậy bạn có thể làm điều gì khác để phá vỡ điểm yếu này? Một khả năng mà bạn nên xem xét là yêu cầu một thành viên trong nhóm hiểu biết về tài chính cùng phối hợp với bạn làm thuyết trình. Bạn sẽ thực hiện phần tổng thể, còn người đó sẽ phụ trách phần số liệu. Đó là một tình huống bạn thể hiện các thế mạnh của mình.



· Là người lần đầu làm quản lý, cả kỹ năng cứng và kỹ năng mềm đều hết sức quan trọng đối với bạn. Hãy tiếp tục tiếp thu các kỹ năng này với sự hỗ trợ của sếp và của tổ chức học tập.

· Kỹ năng con người là kỹ năng mang tính sống còn với thành công của bạn. Chúng đều liên quan đến EQ. Hãy tìm hiểu và áp dụng mô hình Học tập theo kinh nghiệm.



Câu hỏi 1: Hai thế mạnh chính của bạn là gì?

Câu hỏi 2: Hai hành vi lãnh đạo mà bạn cần phát triển xa hơn là gì? Bạn sẽ thực hiện PDP của bạn như thế nào?

---

[1]. Kolb, D. *Học theo kinh nghiệm: Dùng kinh nghiệm làm một nguồn học tập và phát triển (Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development).* (New Jersey, Prentice Hall,1984)

[2]. McCall, M. "Phát triển lãnh đạo qua Kinh nghiệm" *(Leadership Development through Experience*), *Viện Đào tạo Lãnh đạo cấp cao* (Vol.18, No.3, 2004)

7 QUẢN LÝ THỜI GIAN

LÀM VIỆC CHĂM CHỈ NHƯNG KHÔNG THÔNG MINH

Một thách thức chung mà các nhà quản lý gặp phải là mỗi ngày họ phải đối mặt với một dòng chảy công việc bất tận kéo đến, trong khi thời gian thì quá hạn chế. Kết quả là họ phải kéo dài thời gian làm việc. Một vài người sẽ phản ứng bằng cách ở lại làm việc muộn hoặc đem việc về nhà làm.

Người ta nói rất nhiều điều tốt đẹp về tinh thần cống hiến và cần mẫn trong công việc, và làm bất cứ điều gì để hoàn thành công việc của mình. Tuy nhiên, khi mà làm việc quá giờ trở thành một chuẩn mực chứ không còn là một ngoại lệ, nó sẽ không còn là một giá trị đạo đức nghề nghiệp nữa. Nó sẽ trở thành một hiện tượng phổ biến là làm việc chăm chỉ nhưng không thông minh.

Hãy xem xét tình huống của Raja, một nhà quản lý mới tinh, đang trải nghiệm ba tháng đầu tiên ở vị trí mới.

Giai thoại quản lý

Khi Raja nhấm nháp ly cà phê latte tại một quán cà phê gần nhà mà anh ưa thích vào một sáng thứ bảy dịu êm, đầu óc anh nặng trĩu suy tư. Có quá nhiều thay đổi trong một thời gian ngắn: Ba tháng trước, anh ta còn là một người lập kế hoạch sản xuất vô tư, được đến đâu hay đến đó. Còn bây giờ anh là sếp, theo cách gọi của bạn bè anh. "Sếp" tức là vị trí giám đốc hoạch định sản xuất quản lý một nhóm chuyên gia.

Anh ta phải kiềm chế nụ cười thiểu não trên môi. Giá như mình biết rằng làm sếp tức là có thêm quá nhiều công việc giấy tờ, họp hành vô tận, đưa ra những quyết định bất thường và trả lời quá nhiều điều mà mình không trực tiếp kiểm soát, anh ta lẩm bẩm.

Đã đến lúc phải tự kiểm soát tình hình, anh tự nhủ. Mình sẽ liệt kê tất cả những hoạt động chủ yếu trong ngày của mình. Có lẽ bằng việc đó, mình sẽ có thể biết được làm thế nào để tổ chức một ngày làm việc một cách khác với bây giờ. Với ý tưởng đó, anh bật laptop lên và đánh máy những điểm sau.

1. Một ngày của mình bắt đầu bằng: (a) một cú điện thoại khẩn, (b) email đến, hoặc (c) có người bước vào văn phòng. Mất khoảng 2 tiếng.

2. Tham gia hai hay ba cuộc họp gì đó, mỗi cuộc họp kéo dài 1 đến 1.5 tiếng. Tổng cộng hết 3.5 tiếng.

3. Các sếp tự dưng gọi mình đến phòng để nói chuyện: 1 tiếng.

4. Đồng nghiệp đến phòng mình để nói chuyện về công việc: 1 tiếng.

5. Nhân viên của mình tìm mình hỏi ý kiến và xin lời khuyên: 1.5 tiếng.

6. Đọc và trả lời email: 1.5 tiếng

7. Làm việc trên những dự án mà các sếp giao: 2 tiếng.

8. Tham dự các cuộc thảo luận mà nhân viên của mình có thể xử lý: 1 tiếng

9. *Suy nghĩ về các bước tiếp theo: 0 ?????*

Anh ta nhanh chóng cộng thời gian lại. Trời ạ! Những 13.5 tiếng đồng hồ.

Đáng ngạc nhiên là thời gian ăn trưa đã không được tính đến. Tệ hơn nữa, anh ta không hề có lấy một phút để làm công việc hoạch định tương lai, vốn là công việc của một nhà quản lý.

Bình thường, anh ta ra khỏi văn phòng để về nhà lúc 10h đêm. Đó là một hành trình dài, và anh ta thường về đến nhà trong tình trạng đói rã người và mệt lả. Cái chu kỳ này được xoay đi xoay lại hằng ngày.

Càng ngày anh ta càng thấy rõ rằng mình đang không kiểm soát được công việc. Ngược lại, công việc đang kiểm soát anh ta! Vậy phải làm gì bây giờ? Anh ta nhìn vào màn hình và nhìn chằm chằm vào những ông "sếp" khác đang tràn vào để uống tách trà buổi sáng.

Thời gian là một mặt hàng quý giá. Đừng phung phí.

Winston Churchill đã từng nói: "Thất bại trong việc lên kế hoạch chính là một kế hoạch để đi đến thất bại." Trớ trêu thay, cho dù Raja đã hoạch định rất tốt lịch trình sản xuất của công ty, anh ta đã không làm được điều tương tự cho ngày làm việc của mình. Điều mà anh ta đang trải qua, dù không có gì vui vẻ, nhưng lại khá phổ biến. Tôi cũng xin đảm bảo với các bạn rằng đây không chỉ là vấn đề của những nhà quản lý mới. Nhiều nhà quản lý ở các nấc thang rất cao trong doanh nghiệp và những người trong đội ngũ lãnh đạo chóp bu cũng gặp phải những khó khăn tương tự. Hoàn cảnh này gợi chúng ta nhớ đến cảnh các chú chuột chạy trên những cái bánh xe quay tròn.

Ở điểm này, tôi muốn chia sẻ với các bạn một vài công cụ và khái niệm khá hữu ích để giúp những người giống như Raja lấy lại cân

bằng. Nếu các bạn áp dụng các công cụ này, các bạn sẽ chắc chắn sẽ chỉ cho người khác làm theo. Thử nghiệm với họ và bắt đầu hưởng lợi.

Không thể đánh giá thấp tầm quan trọng của việc quản lý thời gian. Nếu bạn đánh giá đúng, nó sẽ giúp bạn rất nhiều trong suốt sự nghiệp còn lại. Bạn sẽ làm được nhiều việc hơn trong một khoảng thời gian ngắn hơn, và vẫn còn dư ra chút thời gian để đảm nhiệm những công việc lớn và có tính chiến lược hơn. Điều này trở nên hết sức quan trọng khi các bạn tiến lên trên nấc thang lãnh đạo doanh nghiệp. Khi đó, có thể nói là bạn thực sự đang cùng lúc tung hứng mười quả bóng với kích cỡ và hình dạng khác nhau.

HOẠCH ĐỊNH CÔNG VIỆC VÀ LÀM THEO KẾ HOẠCH

Có ba bước phải làm:

1. Lập một danh sách những việc phải làm

2. Xác định mức độ ưu tiên

3. Thực hiện theo những gì mà danh sách của bạn thể hiện

Danh sách những việc phải làm (To-do list) chỉ đơn giản là một bản liệt kê những công việc mà bạn xác định là cần phải quan tâm. Cuối mỗi ngày làm việc, hãy dành ra một vài phút để lập ra kế hoạch những việc bạn phải làm trong ngày hôm sau. Hãy xác định thứ tự ưu tiên cho từng việc và sau đó hãy đảm bảo rằng bạn sẽ thực hiện đúng kế hoạch trong ngày hôm sau.

Vào cuối mỗi ngày, hãy đánh giá lại những việc bạn đã hoàn tất, gạch bỏ tất cả những việc đã hoàn thành và bổ sung thêm công việc mới. Chìa khóa là: Hãy lập kế hoạch làm việc và làm theo kế hoạch đó.

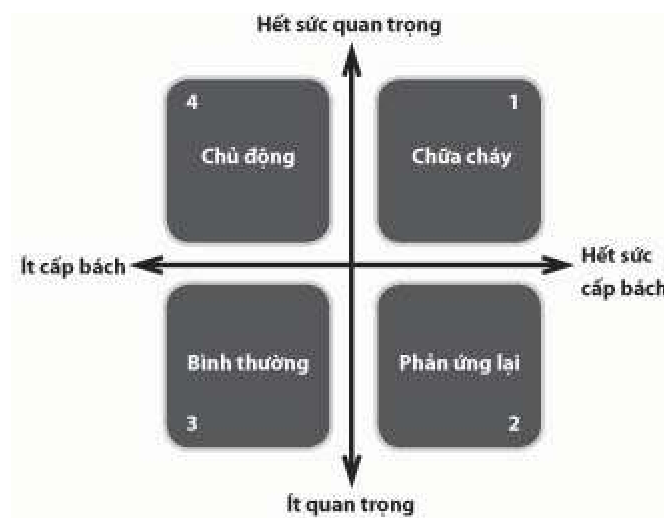
LÀM SAO ĐỂ XÁC ĐỊNH MỨC ĐỘ ƯU TIÊN

Không phải bất kỳ điều gì bạn nghĩ ra đều đáng để bạn dành thời gian thực hiện nó. Thời gian là một mặt hàng quý giá. Để sử dụng nó một cách tốt nhất, bạn cần phải biết những gì là quan trọng nhất đối với bạn.

"Đừng bao giờ để những điều quan trọng nhất bị định đoạt bởi những điều ít quan trọng nhất."

— Goethe

Một mô hình quản lý thời gian hiệu quả là *Ma trận mức độ quan trọng và cấp bách* (Importance vs Urgency Matrix) được minh họa trong sơ đồ 7.1. Tôi lần đầu vô tình đọc được mô hình này trong cuốn *Bảy thói quen của người thành đạt (The Seven Habits of Highly Effective People) của* Stephen Covey.



Biểu đồ 7.1: Ma trận Mức độ quan trọng và mức độ cấp bách

Có hai khía cạnh để xem xét ở đây: mức độ cấp bách và mức độ quan trọng. Khi một việc nào đó là quan trọng, nó thúc ép chúng ta và nói "làm ngay đi". Nó có thể không quan trọng những lại tạo cho

chúng ta cảm giác phải hoàn thành khi ta thực hiện nó. Bạn có nhớ lúc máy in của bạn không hoạt động khi bạn muốn in một báo cáo? Thay vì gọi bộ phận IT của công ty để họ hỗ trợ, bạn dừng ngay mọi việc và bỏ ra cả 30 phút để tự sửa chữa nó. Bạn cảm thấy thật tuyệt khi chiếc máy đáng nguyền rủa đó hoạt động trở lại, đúng không?

Khi một việc gì đó là quan trọng, nó có ảnh hưởng lớn đến kết quả làm việc của bạn với tư cách là một nhà quản lý. Nó là một việc rất khó hoàn thành. Do vậy, chúng ta thường bỏ qua yếu tố quan trọng vì chúng ta cứ tự nhủ rằng việc đó cần thêm thời gian để có thể hoàn thành một cách thích đáng.

Trong ma trận này có bốn góc phần tư, đó là: (1) Chữa cháy, (2) Phản ứng lại, (3) Bình thường và (4) Chủ động. Sử dụng ma trận này, hãy chẩn đoán xem Raja đã sử dụng hay sử dụng sai thời gian của anh ta thế nào. Có khả năng là Raja đã dành hầu hết thời gian cho các góc phần tư 1, 2 và 3. Vì anh ta bị áp đảo bởi những yêu cầu hàng ngày này, anh ta hầu như không có thời gian cho góc phần tư số 4.

Các nhà quản lý hiệu quả cần phải chủ tâm ưu tiên cho các hoạt động ở góc phần tư số 4 – những việc quan trọng nhất. Đây là những việc liên quan đến tương lai và mang tính chủ động, nên được dành một phần lớn thời gian làm việc trong ngày. Họ làm điều này vì họ hiểu được nhịp điệu của công việc kinh doanh của họ. Bằng việc biết rõ mùa cao điểm và mùa nhàn rỗi trong năm, họ sẽ quan sát thấy có những tháng hết sức bận rộn và những tuần ít bận rộn hơn. Khi đó, họ sẽ phối hợp các hoạt động sao cho họ và nhóm của họ có thể làm những việc quan trọng trước khi nó trở nên cấp bách. Bằng phương pháp này, họ sẽ cần phải làm ít nhiệm vụ trong góc phần tư số 1 và 2, và chủ ý không phí thời gian vào góc số 3, những việc ít quan trọng nhất.

NGUYÊN LÝ 80/20

Khi chúng ta quyết định thực hiện một số hoạt động, sẽ hiệu quả hơn nhiều nếu chúng ta quan tâm đến nguyên lý 80/20. Nguyên tắc này còn được biết đến dưới cái tên Luật Pareto, đặt theo tên của nhà kinh tế học người Ý Vilfredo Pareto. Nói một cách đơn giản, nó có nghĩa là nếu chúng ta làm 100 việc, thì 80% kết quả kỳ vọng đến từ 20% công việc mà chúng ta làm.

Sau đây là một số ví dụ có thể liên quan đến bạn:

- 20% lượng khách hàng của bạn mang lại 80% doanh số của bạn;

- 20% hoạt động của bạn tạo ra 80% kết quả; hoặc

- 20% email bạn đọc chứa đựng 80% thông tin bạn cần.

Do vậy, hãy dừng lại suy nghĩ trước khi hành động. Các hoạt động không có hiệu quả giống nhau để bạn phải thực hiện tất cả đâu. Một số hoạt động mang lại lợi ích cao hơn những hoạt động khác!

ÔM ĐỒM CÓ TỐT KHÔNG?

Hiện nay, việc một nhà quản lý phải làm đồng thời nhiều việc không có gì là lạ nữa: đọc email, nói điện thoại, thu thập tài liệu cho các cuộc họp sắp tới. Nếu bạn là những nhà quản lý này, chắc chắn bạn sẽ bị stress, điên cuồng, mất tập trung và cáu kỉnh.

Làm nhiều việc trên cơ sở 24/7, bạn sẽ gặp rủi ro là làm cho não mình bị quá tải. Thay vì giúp bạn làm việc hiệu quả hơn, não của bạn sẽ làm ngược lại. Dần dần, não bạn mất khả năng tập trung hoàn toàn và triệt để vào một điều gì đó tại một thời điểm nào đó. Thậm chí người ta đã đặt tên cho hiện tượng thần kinh có thật nhưng chưa được công nhận này - Hiện tượng mất tập trung (Attention deficit trait -

ADT) [1], theo như Tiến sĩ Edward Hallowell, một bác sĩ thần kinh chuyên về sức khỏe tinh thần và cảm xúc. Các triệu chứng chính là sự bực bội điên cuồng bên trong và sự khó khăn khi sắp xếp mọi việc, xác định thứ tự ưu tiên và quản lý thời gian.

ADT đã biến rất nhiều người tài năng thành những người làm việc kém. Não của bạn sẽ hoạt động tốt hơn nếu các bạn chậm lại một chút và làm từ từ từng bước một. Có lẽ câu thành ngữ: "chậm mà chắc" có ý nghĩa sâu sắc hơn chúng ta nghĩ.

NHẬT KÝ CỦA BẠN NÓI VỚI BẠN ĐIỀU GÌ?

Tốt nhất, thỉnh thoảng bạn hãy xem lại nhật ký của mình. Với những ai có sử dụng Microsoft Outlook, hãy xem lại lịch làm việc của các bạn. Một dấu hiệu rắc rối khá rõ ràng là những cuộc họp liên tục tiếp nối nhau hết ngày này qua ngày khác. Nói một cách khác, bạn có một lịch làm việc kín mít. Có những người tìm thấy từ lịch làm việc kiểu này một khoái cảm vô lý, gần như tự hành xác mình vì chúng làm họ cảm thấy họ đang làm việc rất chăm chỉ. Tuy nhiên, trên thực tế, đó là một sự khốn khổ chẳng khác gì sự khốn khổ của một con chuột chạy trên cái bánh xe. Ai đang nắm quyền điều khiển? Con chuột hay cái bánh xe?

Tôi đề nghị rằng bạn sẽ nghĩ thật lâu và thật kỹ về vấn đề này. Có thể nói bạn hãy bắt đầu bằng việc dọn dẹp bàn làm việc của mình. Bạn nên có một vài chỗ trống trên lịch làm việc. Nó có thể chỉ là những khoảng thời gian ngắn chừng 30 phút.

Hãy sử dụng những khoảng thời gian này để thở và tìm kiếm một vài quan điểm. Đồng thời, nó sẽ là khoảng thời gian trống trong trường hợp ai đó muốn gặp bạn để thảo luận về một vấn đề quan trọng. Đó có thể là một nhân viên cấp dưới cần sự hỗ trợ của bạn gấp.

Không gì làm nhân viên của bạn thất vọng hơn khi họ biết rằng thời gian của bạn đã kín và nếu muốn gặp và nói chuyện với bạn, họ sẽ phải chờ đến tháng sau.

SUY NGẪM CUỐI NGÀY

Hãy dành ra vài phút cuối ngày làm việc để suy ngẫm. Hôm nay bạn đã làm những gì? Có điều gì lẽ ra không nên làm không? Các nhà quản lý luôn phải làm việc liên tục và số lượng công việc vô tận trong danh sách việc phải làm của họ chẳng mang lại lợi ích gì cho mình và cho nhân viên cả. Ít hơn đôi khi lại tốt.

Người Trung Quốc có một câu nói về điều này là “không làm gì cả - vô vi”. Hãy nhớ giảm tốc độ một chút để tăng tốc.

Quan trọng là bạn hãy kết nối với gia đình bạn. Hãy giành một chút thời gian cho riêng mình để nuôi dưỡng tâm hồn mình. Hãy tập thể dục, thư giãn và ngủ đủ. Bạn sẽ nhanh chóng có được một ngày làm việc bắt đầu bằng những bước chân vui vẻ và một trạng thái tâm lý thoải mái chỉ khi cơ thể và tâm trí bạn được thư giãn và nghỉ ngơi. Chúng ta sẽ thảo luận thêm về điều này trong chương 25.



- Thất bại trong việc lập kế hoạch là một kế hoạch để thất bại.

- Trước khi lao vào hành động, hãy nghĩ về nguyên lý 80/20.



Câu hỏi 1: Tham khảo ma trận mức độ quan trọng & cấp bách. Tại sao quan tâm đến những việc ở góc phần tư thứ 4 lại làm giảm nhu

cầu phải làm những việc ở góc phần tư số 1 và 2? Liệu có nguy hiểm không khi chúng ta phớt lờ góc phần tư số 3?

Câu hỏi 2: Nếu bạn là Raja trong câu chuyện kể trên, bạn sẽ xác định mức độ ưu tiên trong ngày làm việc như thế nào để có thể nâng cao đáng kể hiệu quả làm việc?

---

[1]. Hallowell, D. "Đầu óc quá tải: Tại sao người thông minh lại làm việc kém hiệu quả" *(Overloaded Circuits: Why Smart People Underperform) Harvard Business Review* (Tháng 1, 2005)

PHẦN BỐN

Quản lý nhóm



"Tôi thấy dường như những nhà lãnh đạo làm việc hiệu quả nhất không bao giờ nói "Tôi". Đó không phải vì họ tự rèn luyện để không nói "Tôi". Đó là vì họ không nghĩ về "Tôi". Họ nghĩ về "Chúng ta", họ nghĩ về "nhóm". Họ hiểu rằng công việc của họ là làm cho nhóm hoạt động tốt. Họ chấp nhận trách nhiệm và không né tránh nó, nhưng thành quả lại được ghi nhận cho "chúng tôi". Chính điều đó đã tạo niềm tin và cho phép bạn hoàn thành nhiệm vụ."

—Peter Drucker

8 LÃNH ĐẠO LÀ MỘT MỐI QUAN HỆ

BẮT ĐẦU MỘT MỐI QUAN HỆ TỐT

Một vài điều bạn cần làm trong những ngày đầu làm sếp là gì? Nếu được tiến cử trong nội bộ tổ chức, bạn sẽ có một lợi thế so với những người được tuyển dụng từ bên ngoài vào. Trước hết, bạn quen với văn hóa công ty hơn. Và, trước khi nhận vai trò mới, bạn đã có cơ hội nói chuyện vài lần với người sẽ là sếp của bạn sau này.

Trong bất kỳ trường hợp nào, có được những buổi nói chuyện ý nghĩa với sếp mới sẽ là thủ tục đầu tiên. Có một số điều mà bạn sẽ muốn đề cập tới:

- Tầm nhìn về tổ chức mà cô ta đang muốn hướng đến? Các mục tiêu và ưu tiên chính, các chỉ số hoạt động chính (hay KPI) của cô ta là gì?

- Cô ta kỳ vọng gì ở những nhà quản lý cấp dưới của mình?

- Cô ấy thấy động lực của nhóm quản lý của cô ấy – bạn và những người ngang cấp – như thế nào? (ví dụ sự hợp tác, sự cởi mở, sự tin tưởng)

- Quan điểm của cô ta về phòng ban mà bạn sẽ lãnh đạo là thế nào? Có vấn đề gì khiến cô ấy lo lắng không?

- Cô ấy muốn bạn làm việc với cô ấy theo cách nào?

Sau khi có buổi nói chuyện này, nhóm các bên có quyền lợi liên quan tiếp theo mà bạn cần phải nói chuyện sẽ là nhân viên cấp dưới và đồng nghiệp ngang cấp. Khó mà đánh giá hết tầm quan trọng của việc xây dựng được một mối quan hệ tốt đẹp với họ.

Là một nhà quản lý, nhân viên cấp dưới hết sức quan trọng đối với thành công của bạn. Nếu không có họ, bạn là một nhóm chỉ có một người. Mà một người thì không thể nào thực hiện được điều mà một nhóm có thể làm được. Khi bạn đã giành được trái tim và tâm trí của các thành viên trong nhóm, bạn có thể nâng cao thành quả lao động của bạn lên theo cấp số nhân.

Đồng nghiệp ngang cấp cũng quan trọng không kém. Ở thời đại này, khi mà quan hệ báo cáo theo kiểu ma trận trở thành một chuẩn mực, chúng ta cần phải hỗ trợ đồng nghiệp ngang cấp thật nhiều và ngược lại, họ cũng vậy. Sẽ có rất nhiều tình huống mà sự hỗ trợ của đồng nghiệp ngang cấp sẽ quyết định thành công và thất bại.

Tôi sẽ nói nhiều hơn về việc quản lý mối quan hệ với sếp và đồng nghiệp ngang cấp trong phần 5. Trong suốt phần còn lại của chương này, tôi sẽ chỉ tập trung vào việc xây dựng một mối quan hệ hết sức quan trọng với nhân viên cấp dưới.

Chúng ta sẽ bắt đầu bằng cuộc nói chuyện giữa Kim, một người mới được bổ nhiệm làm trưởng phòng, và nhân viên của ông ta.

Giai thoại quản trị

Kim từng là thành viên của một nhóm gồm bốn người trong một phòng. Gần đây, trưởng phòng được giao làm nhiệm vụ mới ở văn phòng tại New York, một phần của chương trình phát triển lãnh đạo của công ty. Trước khi công bố quyết định đó, Tổng giám đốc mời

Kim đến nói chuyện và thông báo rằng anh ta sẽ được bổ nhiệm làm trưởng phòng.

Trong ngày đầu tiên làm quản lý, Kim gặp các thành viên của nhóm, ba thành viên cũ và một thành viên mới được điều chuyển từ một phòng khác sang. Cuộc nói chuyện diễn ra tốt đẹp và mọi người đều thể hiện sự quan tâm và khá thoải mái trước sự thay đổi lãnh đạo. Họ chúc mừng Kim được thăng tiến.

Tuy nhiên, Kim cảm giác rằng một thành viên trong nhóm khá im lặng. Dường như anh ta đang mải mê suy nghĩ gì đó. Người này là Joon. Trong ba năm qua, Kim và Joon đã có một vài xích mích. Cả hai đều là những người xuất sắc trong phòng và được xem là những người sáng tạo và hiệu quả nhất công ty. Trong khi Kim điềm tĩnh và đồng cảm, Joon lại mạnh mẽ và nôn nóng.

Bây giờ, công ty đã tiến cử Kim, dường như Joon lo lắng về tương lai của mình. Đặt mình vào địa vị của Joon, Kim nhận ra rằng cần phải gặp Joon và làm rõ tất cả mọi hiểu nhầm đã tồn tại giữa hai người.

Kim đi đến chỗ làm việc của Joon và hỏi xem liệu Joon có rảnh để đi ăn trưa với mình không. Mặc dù có một chút biểu hiện ngạc nhiên, Joon nhanh chóng nhận lời.

Bữa trưa diễn ra rất tốt đẹp. Cả hai người rất cởi mở và chia sẻ suy nghĩ về những gì đã xảy ra trong quá khứ. Thậm chí, đôi khi họ đã cười khi nhận ra rằng họ đã không hề có ác cảm về nhau. Đó chỉ hoàn toàn là sự mâu thuẫn mang tính xây dựng, một hành động mà công ty của họ rất coi trọng.

Bữa trưa đó đã khởi đầu cho một mối quan hệ hợp tác chặt chẽ giữa hai người. Bằng việc thảo luận những khác biệt từng chia cách

họ, bây giờ họ lại coi trọng nhau hơn. Phong cách lãnh đạo của cả hai người đã tạo không khí chung cho cả phòng. Một năm sau, Joon được tiến cử làm trưởng phòng của một phòng khác trong công ty.

Một nhân tố thành công chủ chốt: mối quan hệ của bạn với cấp dưới.

Làm việc với vô số nhà quản lý trên nhiều khu vực của thế giới, tôi lưu ý thấy rằng những người xuất sắc đều có mối quan hệ hoàn hảo với cấp dưới của mình. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên. Mặc dù bây giờ, không ngày nào không có những tin tức nói rằng thế giới đã bị bao phủ bởi các công nghệ mạng xã hội như Twitter và Facebook, khi người ta làm việc với nhau, không gì có thể thay thế mối quan hệ truyền thống.

"Lãnh đạo là một mối quan hệ giữa những người khao khát lãnh đạo và những người muốn làm theo."

— Kouzes và Posner

Các tác giả của cuốn Thách thức lãnh đạo
(The Leadership Challenge)

Trong giai thoại quản lý mà bạn vừa đọc, Kim biết rõ tầm quan trọng của việc kết nối với các thành viên của nhóm ngay trong ngày đầu làm quản lý. Và anh ta đã làm như vậy. Thậm chí bạn có thể gọi nó là nghi thức bắt buộc của các nhà quản lý mới.

Trước hết, anh ta gặp toàn bộ nhóm, và nói về niềm vui sướng và sự hân hạnh được làm việc cùng họ. Nếu các thành viên của nhóm không biết anh ta, anh ta sẽ tự giới thiệu mình, chia sẻ một chút về bản thân và thông tin cơ bản về mình. Sau đó, anh ta sẽ mời từng người nói về họ và bất kỳ điều gì họ đang nghĩ. Sau đó, Kim sẽ chia sẻ

những điểm chính của cuộc đối thoại của mình với sếp, bao gồm cả những kỳ vọng của bà ấy.

Vì đó là ngày đầu tiên Kim làm sếp, anh ta có thể chỉ nói sơ qua về các mục tiêu và các vấn đề ưu tiên. Anh ta có thể đề cập đến việc mình muốn tổ chức các buổi họp nhóm thường xuyên ngay vào những ngày đầu làm quản lý. Kim cũng có thể muốn gặp từng thành viên của nhóm để hiểu rõ hơn và thảo luận xem họ sẽ làm việc với nhau như thế nào cho tốt nhất.

Rồi trong những ngày sau đó, anh ta có thể gặp từng thành viên của nhóm một cách không chính thức. Có thể là mời họ đi uống trà hoặc ăn trưa. Chúng tôi hết sức khuyến nghị khởi đầu một mối quan hệ công việc trên cơ sở bình thường, không trịnh trọng để mọi người cảm thấy thoải mái.

Hãy làm sao để buổi nói chuyện đầu tiên chỉ diễn ra ngắn thôi, chẳng hạn không quá 45 phút. Bạn có thể:

- Nói điều gì đó về bản thân. Bạn có thể nói thêm về những điều đã chia sẻ với nhóm. Đây là một cách kết nối tốt. Bạn không cần phải kể về cuộc đời mình. Nhưng hãy tiết lộ một chút gì đó riêng tư, chẳng hạn chuyện gì đó vui vui về gia đình bạn hay thói quen của bạn.

- Đề nghị người bên kia kể một chuyện vui gì đó về họ.

- Nói vài điều về các giá trị cá nhân của mình và về công việc.

- Sau đó đề nghị họ chia sẻ về những điều quan trọng đối với họ.

- Thảo luận chung chung về các mục tiêu và các vấn đề ưu tiên của phòng.

Đây chỉ là khởi đầu của rất nhiều cuộc nói chuyện trực tiếp giữa bạn với nhân viên. Khi đã hiểu về nhau, một sự tin cậy lẫn nhau sẽ dần dần xuất hiện.

TẠO MỘT MÔI TRƯỜNG AN TOÀN ĐỂ TRAO ĐỔI Ý TƯỞNG

Lắng nghe là một năng lực lãnh đạo rất quan trọng. Khi kiên nhẫn lắng nghe người khác, bạn đang thể hiện cho họ thấy rằng bạn tôn trọng họ và rất quan tâm đến điều họ nói. Điều này sẽ mời gọi họ tiếp tục tới và nói với bạn những điều họ nghĩ. Hãy khiến họ cảm thấy an toàn khi làm việc đó.

Cuối cùng, bạn sẽ khám phá được ngày càng nhiều điều về nhân viên của mình – quan niệm về thế giới, các giá trị, các động cơ, điểm mạnh và điểm yếu của họ. Việc này sẽ cho bạn các đầu mối để giúp họ trở nên hiệu quả hơn.

Sau mỗi cuộc đối thoại, hãy viết một vài dòng ghi chú ngắn gọn để bạn có thể tham khảo về sau. Việc này sẽ có ích khi bạn chuẩn bị cho cuộc đối thoại tiếp theo sẽ diễn ra trong vài tuần tới. Đồng thời, nó cũng là một lời nhắc nhở về những hành động mà bạn hứa thực hiện, và những điều mà người khác đồng ý làm.

Tôi cũng đã từng biết những nhà quản lý biến những buổi nói chuyện riêng trực tiếp thành buổi họp tổng kết đánh giá công việc. Nếu chuyện này xảy ra, nhân viên của bạn sẽ nhanh chóng khiếp sợ những buổi nói chuyện đó. Như tôi đã nói, hãy rộng rãi một chút. Dành phần lớn thời gian cho công việc, nhưng lưu ý dành ra một khoảng thời gian để những người làm việc với bạn có thể chia sẻ suy nghĩ của họ với bạn.

Nhân viên cấp dưới châu Á nhìn chung cần thời gian để trở nên nhiệt tình với sếp của mình. Ngược lại, các ông sếp châu Á lại kín đáo

và không sẵn sàng dành thời gian nói chuyện riêng với nhân viên. Tuy nhiên, tôi đã chứng kiến những tình huống mà sếp tìm đến nhân viên và phá vỡ sự băng giá giữa họ thành công. Đó là lúc những cuộc đối thoại thực sự và việc trao đổi ý tưởng bắt đầu.

Trong nhiều nơi ở châu Á, chẳng hạn Trung Quốc, Đài Loan, Hong Kong, Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore, Malaysia, Thái Lan, Việt Nam… mọi người thường khiêm tốn và dè dặt. Trong các cuộc họp của công ty, trong khi người Mỹ và người châu Âu thống trị buổi thảo luận, những người châu Á thường ngồi phía sau và kiên nhẫn chờ đến lúc được mời chia sẻ quan điểm. Đã có một câu tục ngữ Trung Quốc nói rằng: *"tao guang yang hui",* có nghĩa là "giấu khả năng của mình và không cho người khác biết mình biết gì."

Có hai kết luận chính rút ra ở đây dành cho sếp và nhân viên. Các sếp cần phải thực hiện bước đầu tiên là tạo ra một môi trường an toàn để nhân viên phát biểu. Với nhân viên, họ cần phải nhận thức được rằng các ý tưởng là rất phổ biến trong thế kỷ 21. Họ sẽ tự mình làm hại mình nếu khăng khăng che giấu các năng lực và không thể hiện các quan điểm của mình. Chúng ta sẽ nói thêm về điều này trong chương 24. Có lẽ đã đến lúc nhận ra rằng tinh thần " *tao guang yang hui* " giờ không còn phù hợp nữa và đã trở thành dĩ vãng.

LÀM SAO ĐỂ XÂY DỰNG LÒNG TIN

Mối quan hệ của bạn với từng nhân viên cấp dưới của bạn phát triển ra sao sẽ phụ thuộc vào lòng tin đang từ từ hình thành và phát triển. Cũng giống như bạn muốn giành được lòng tin của một ai đó, người đó cũng cần giành được lòng tin của bạn.

Người ta sẽ bắt đầu tin tưởng ai đó nếu trong mối quan hệ đó, họ thấy đối phương thể hiện những đặc tính sau:

- **Năng lực:** Kiến thức, kỹ năng và óc phán đoán để thực hiện công việc.

- **Chí khí:** Đồng nghĩa với sự chính trực và trung thực.

- **Chân thực:** Sự chân thực của mỗi người

- **Nhất quán:** Thực hiện những gì đã cam kết.

Niềm tin là yếu tố hết sức cần thiết để giao tiếp và làm việc theo nhóm hiệu quả. Khi có niềm tin, các quyết định được đưa ra nhanh hơn bởi mọi người đều tin rằng tất cả đều làm việc vì lợi ích tốt nhất của nhóm. Năng suất làm việc được cải thiện và mối quan hệ tin tưởng đó sẽ tạo cảm hứng và trở thành một nguồn lợi thế cạnh tranh. Môi trường làm việc cởi mở và sôi nổi, với một luồng ý tưởng tự do phát triển. Điều này sẽ tạo nên sự cải tiến và tinh thần dám chấp nhận rủi ro.

Ngược lại, khi không có niềm tin, công việc sẽ tiến triển chậm lại. Mọi người sẽ khổ sở vì những ngờ vực. Họ lo sợ những vấn đề bí mật và tập trung lo lắng bảo vệ mình. Điều này sẽ ảnh hưởng rất xấu đến hiệu quả làm việc của cá nhân và của nhóm.

CÂN BẰNG QUYỀN LỰC “CỨNG” VÀ “MỀM” [1]

Là một nhà lãnh đạo, nếu có được lòng tin của nhân viên, bạn đã có được quyền lực “mềm”. Mọi người tìm đến với bạn vì họ thấy ở bạn một người sở hữu năng lực, chí khí, sự chân thực và nhất quán.

Tất nhiên các nhà lãnh đạo cũng cần có các quyền lực “cứng”. Về cơ bản, điều này xuất phát từ vị trí quản lý của bạn. Ví dụ, mỗi lúc bạn quyết định giao cho ai đó làm việc gì, đó là bạn thể hiện quyền lực làm sếp của bạn. Một ví dụ khác là nhiệm vụ khá đau đớn nhưng đôi

khi rất cần thiết là khiển trách một nhân viên nào đó vì tội đã hành động thiếu trách nhiệm.

Các nhà quản lý hiệu quả có thể kết hợp cả hai loại quyền lực mềm và cứng này. Điều này tạo ra cái gọi là quyền lực thông minh (smart power). Họ nhận thức được rằng chỉ đơn thuần thực hiện một quyền lực và loại bỏ cái kia sẽ gây ra rắc rối cho chính họ tại nơi làm việc.



· Niềm tin là nền tảng của việc lãnh đạo. Niềm tin chỉ có thể có được khi người ta chứng minh được những đặc điểm sau: năng lực, chí khí, tính chân thực và nhất quán.

· Các nhà lãnh đạo hiệu quả thực hiện quyền lực thông minh bằng cách kết hợp quyền lực cứng và quyền lực mềm.



Câu hỏi 1: Hãy nhìn các nhà lãnh đạo mà bạn biết. Bạn tin tưởng họ đến mức độ nào? Điều này ảnh hưởng thế nào đến quan hệ của bạn với họ trong công việc?

Câu hỏi 2: Bạn đã từng gặp phải những tình huống nào cần phải thực hiện quyền lực cứng? Bạn đã tự giải quyết tình huống này thế nào?

---

[1] Coutu, D. "Sức mạnh thông minh: Một cuộc nói chuyện với chuyện gia lãnh đạo Joseph S. Nye Jr., *(Smart Power: A Conversation*

with Leadership Expert Joseph S. Nye Jr.) Harvard Business Review (Tháng 11, 2008)

9 ỦY QUYỀN

TẠI SAO PHẢI ỦY QUYỀN?

Vì các nhà quản lý không thể tự mình làm tất cả mọi việc. Người ta không thuê chúng ta để làm như thế. Công việc của chúng ta là tạo đòn bẩy cho những nguồn lực mà chúng ta có và sắp xếp, phối hợp để hoàn thành nhiều hoạt động khác nhau. Do vậy, chúng ta cần phải biết cách ủy quyền hiệu quả. Nếu việc ủy quyền được thực hiện tốt, nó có thể mang lại cho bạn rất nhiều lợi ích, chẳng hạn:

- Các nhiệm vụ quan trọng được hoàn thành một cách hiệu quả và bằng sự phối hợp của nhiều thành viên khác nhau trong nhóm;

- Thời gian quý báu được dành để thực hiện những hoạt động tạo ra giá trị gia tăng cao hơn mà sếp của các nhà quản lý muốn họ giải quyết; và

- Đây là một cách hay để phát triển các thành viên của nhóm, để họ có thể đảm nhận những trách nhiệm lớn hơn.

CÁC VẤN ĐỀ THƯỜNG GẶP CỦA VIỆC ỦY QUYỀN

Thật không may, dù hết sức được ngợi ca, việc ủy quyền lại thường không được thực hiện tốt. Sau đây là một số vấn đề thường gặp:

- Nhiệm vụ được ủy quyền hoặc không được hoàn thành hoặc được thực hiện không như ý;

- Các nhà quản lý không sẵn lòng ủy quyền bởi vì họ nghĩ nhân viên của mình không đủ năng lực;

- Một số nhà quản lý ủy quyền thực hiện nhiệm vụ, sau đó lại can thiệp vào hoặc giám sát quá chặt chẽ, chi ly;

- Các nhà quản lý lo sợ việc ủy quyền sẽ làm họ mất quyền kiểm soát hoặc quyền lực;

- Nhân viên cấp dưới không sẵn lòng nhận trách nhiệm bởi vì họ thiếu tự tin và thiếu năng lực;

- Một số nhà quản lý coi ủy quyền là một cách chính đáng để tránh những nhiệm vụ mà họ coi là thấp kém, hèn mọn và đổ chúng lên đầu nhân viên cấp dưới;

- Khi các nhiệm vụ đã được ủy quyền, các nhà quản lý không theo dõi và hỗ trợ thực hiện. Về cơ bản, họ từ bỏ nhiệm vụ bằng cách ủy quyền;

- Cấp dưới thiếu tin tưởng cấp trên, nghi ngờ cách thức làm việc và ý đồ của người giám sát (ví dụ các nhà quản lý bỏ mặc nhân viên sau khi ủy quyền và chỉ quay lại để nhận thành quả khi công việc đã được hoàn thành);

- Cấp dưới cay cú và không vui khi tham gia hay đóng góp vào thành công của một nhóm mà người quản lý của nhóm lại là đồng nghiệp ngang cấp với mình trước đây.

HAI NGUYÊN TẮC QUAN TRỌNG CẦN NHỚ

1. Các nhà quản lý có thể ủy quyền nhưng vẫn phải chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng. Do vậy, họ không thể từ bỏ hoàn toàn trách nhiệm đối với nhiệm vụ đó.

2. Để ủy quyền một cách hiệu quả và có trách nhiệm, các nhà quản lý cần phải đưa ra những chỉ dẫn cho nhân viên. Bản chất của chỉ dẫn

được đưa ra sẽ tùy thuộc vào nhiệm vụ và giai đoạn phát triển của cấp dưới.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ CHỈ DẪN KHI ỦY QUYỀN

Khi các nhà quản lý ủy quyền, họ thường phân vân về mức độ tiếp tục tham gia vào công việc cùng cấp dưới. Liệu họ có nên theo dõi một cách hết sức chặt chẽ không hay họ nên bỏ tay ra sau khi đã ủy quyền?

Tuy nhiên vẫn còn một vấn đề đáng quan tâm khác là việc họ phải nhất quán trong cách làm việc với từng nhân viên cấp dưới. Ví dụ, nếu họ đã từng theo dõi chặt chẽ sau khi ủy quyền cho một nhân viên cấp dưới, vì sự nhất quán, họ có nên tiếp tục làm như vậy với những người khác trong nhóm không? Điều này đề cập đến một khái niệm lâu đời về sự công bằng, tức là đối xử với mọi người giống nhau.

Bạn sẽ tìm thấy câu trả lời cho cả hai câu hỏi này nếu bạn thực hiện việc xác định giai đoạn phát triển của nhân viên trước khi ủy quyền. Giai đoạn phát triển của một người phụ thuộc vào sự kết hợp của hai nhân tố: kỹ năng và sự quyết tâm. Bây giờ, chúng ta hãy cùng xem biểu đồ sau.



Biểu đồ 9.1: Ma trận Kỹ năng/ Quyết tâm (The Skill/Will Matrix) [1]

Trong ma trận này, “kỹ năng” bao gồm kiến thức, mức độ đào tạo và kinh nghiệm của một người. “Quyết tâm” phụ thuộc vào động cơ, nỗ lực, thái độ và tham vọng của một người.

Có bốn giai đoạn phát triển [2] được mô tả trong biểu đồ. Đó là:

Giai đoạn phát triển 1: Kỹ năng thấp/ Quyết tâm thấp

Người ở giai đoạn này là một người dường như không có những kỹ năng và kiến thức cần thiết để thực hiện công việc và do vậy, thiếu tự tin khi thực hiện công việc. Cô ấy luôn do dự một cách dễ hiểu bởi cô muốn đạt kỳ vọng của bạn.

Cô ta cần hai thứ: Trước hết cô ta cần biết cách thực hiện công việc, và thứ hai, khi bắt đầu tiến bộ, cô ấy cần bạn nói cho cô ấy biết rằng cô ấy đã đạt kỳ vọng của bạn.

Phong cách mà bạn cần áp dụng với cô ấy là **Thẳng thắn, trực tiếp (Direct)** . Hãy dành thời gian với cô ấy và cùng tìm hiểu về những điều mà công việc đòi hỏi. Mời cô ấy chia sẻ những lo lắng và đảm bảo với cô ấy rằng bạn sẽ hỗ trợ cô ấy hoàn thành công việc.

Hãy bắt đầu bằng việc tìm một công việc tương đối rõ ràng để giao cho cô ấy. Hãy mô tả qua và cho cô ấy những thông tin hướng dẫn chi tiết. Sau đó, hãy theo dõi thật chặt chẽ và cho cô ấy biết cô ấy đang thực hiện công việc ra sao. Bạn sẽ thấy cô ấy tiến bộ, cô ấy sẽ hơi tỏa sáng và sẽ trở nên tự tin hơn. Tiếp theo, hãy giao cho cô ấy một nhiệm vụ tương tự và bớt giám sát. Hi vọng rằng cô ấy sẽ nhanh chóng tiến sang giai đoạn 2.

Một số người ở giai đoạn này có thể không phù hợp với vai trò của mình. Nếu bạn tin chắc như vậy, tốt hơn hết là nên nói chuyện cởi mở với cô ấy và làm điều tốt nhất cho cả cô ấy lẫn công ty. Trong một số trường hợp, bạn có thể phải thực hiện chiến lược cho cô ấy nghỉ việc.

Giai đoạn phát triển 2: Kỹ năng thấp / Quyết tâm cao

Người này thường là một người mới vào làm việc trong công ty. Tuy thiếu kiến thức và trình độ chuyên môn, cô ấy rất háo hức và luôn sẵn sàng học hỏi. Hãy lưu ý rằng khi một người quá nhiệt tình, cô ấy có thể nhận một việc quá khả năng của mình. Cô ấy không biết những điều mình không biết.

Điều cô ấy cần là có thêm kinh nghiệm và hiểu biết. Khi bạn ủy quyền thực hiện một nhiệm vụ nào đó cho một người như thế, mục đích của bạn là cho cô ấy có nhiều trải nghiệm và thách thức hơn để có thêm sự chín chắn trong việc nhận định, đánh giá.

Phương pháp áp dụng với cô ấy là **Hướng dẫn (Guide).** Đây là sự kết hợp giữa cung cấp kiến thức và mở rộng nhận thức của cô ấy về những vấn đề quan trọng cần quan tâm. Khuyến khích cô ta đặt câu hỏi. Mời cô ấy đưa ra đề xuất, và cho phép cô ấy phạm một vài sai lầm nhỏ không ảnh hưởng đến sự an toàn của công việc. Nói một cách khác, hãy tạo điều kiện cho cô ấy học hỏi từ những va chạm.

Giai đoạn phát triển 3: Kỹ năng cao/ Quyết tâm thấp

Ở giai đoạn phát triển này, nhân viên cấp dưới đã thu nhận được những kiến thức và năng lực đáng kể. Trong khi bạn tin rằng cô ấy đã sẵn sàng thực hiện những việc lớn hơn, cô ấy có thể lại không nghĩ vậy. Có nhiều lý do để chuyện này xảy ra. Một khả năng là nhân viên cấp dưới giờ đây đã nhận thấy rằng với kinh nghiệm của mình, sếp sẽ kỳ vọng cao hơn và và tiếp tục kỳ vọng thêm nữa. Một khả năng khác

có thể là việc nhân viên cấp dưới gần đây đã phải trải qua một thất bại trong công việc và vẫn còn đau đớn vì chuyện đó. Trong cả hai trường hợp, cô ấy sẽ bắt đầu nghi ngờ bản thân mình.

Cô ấy cần phải có hoặc tìm lại được sự tự tin. Phong cách ủy quyền áp dụng với cô ấy lúc này là **Hỗ trợ (Support)** . Tức là bạn phải khích lệ và cho cô ấy những sự nâng đỡ cô ấy cần. Không cần phải hỗ trợ kiến thức cho cô ấy nữa. Cô ấy đã có đủ rồi.

Giai đoạn phát triển 4: Kỹ năng cao/ Quyết tâm cao

Thời gian trôi qua, nhân viên cấp dưới của bạn đã đạt được những thành công và sự tự tin đáng kể. Không chỉ là có năng lực, cô ấy còn là một người mà mọi người nể trọng. Bạn cũng rất tôn trọng những nhận định của cô ấy và tin rằng cô ấy có thể làm việc độc lập. Thực ra, bạn muốn cô ấy đảm nhận những trách nhiệm còn lớn hơn nữa. Có lẽ, cô ấy đã sẵn sàng để được tiến cử.

Ở giai đoạn này, nhân viên này cần những dự án nhiều thách thức hơn. Cô ấy tha thiết muốn chứng minh mình đã sẵn sàng cho một vai trò lớn hơn. Để khích lệ thêm, hãy giao cho cô ấy những nhiệm vụ khiến cô ấy phải cố gắng nhiều hơn mới có thể hoàn thành. Hãy cho cô ấy cơ hội tự làm việc và chịu hoàn toàn trách nhiệm. Phong cách áp dụng trong tình huống này là **Trao quyền (Empower).**

LÀM SAO ĐỂ ỦY QUYỀN HIỆU QUẢ

Bạn sẽ thấy mình ủy quyền hiệu quả hơn nếu bạn:

- Biết rõ từng nhân viên cấp dưới của mình. Kinh nghiệm và chuyên môn của họ là gì? Xác định giai đoạn phát triển cá nhân của từng người.

- Xác định một nhiệm vụ phù hợp với giai đoạn phát triển cá nhân của nhân viên của bạn. Nhiệm vụ được giao cần phải hỗ trợ cho sự phát triển của cô ấy bằng cách trang bị cho cô ấy thêm kỹ năng và / hoặc quyết tâm.

- Nói chuyện với nhân viên cấp dưới. Thảo luận về các yêu cầu của nhiệm vụ và đảm bảo có sự gắn kết về kỳ vọng của cả hai bên.

- Nhấn mạnh đặc điểm tiến triển của nhiệm vụ. Ví dụ, nhiệm vụ này đòi hỏi cô ấy phải làm việc với đồng nghiệp ở những phòng ban chức năng khác. Làm điều này sẽ giúp tăng cường khả năng gây ảnh hưởng lên người khác mà không cần có quyền hạn chính thức của cô ấy. Đánh giá mức độ quyết tâm và sự khao khát của cô ấy với nhiệm vụ này. Đảm bảo cho các quyền lợi và các cam kết với cô ấy.

- Thảo luận về việc bạn sẽ hỗ trợ cô ấy như thế nào. Thống nhất với nhau về việc đánh giá tiến độ.

- Phỏng vấn mỗi khi kết thúc một nhiệm vụ. Rút ra các bài học. Tán dương và ăn mừng thành công của nhân viên cấp dưới.

Xem phụ lục 1 để thấy một ví dụ về việc một nhà quản lý lần đầu tự đánh giá giai đoạn phát triển của nhân viên cấp dưới, sau đó xác định một nhiệm vụ để giao cho nhân viên đó nhằm làm tăng mức độ phát triển của cô ấy. Bây giờ, quay lại vấn đề đối xử với mọi người như nhau. Vậy bạn có nên tương tác với tất cả nhân viên cấp dưới theo một cách giống nhau không?

Câu trả lời rõ ràng là “không”. Khi ủy quyền và phát triển nhân viên, hãy đối xử với nhân viên như những cá nhân độc lập. Hãy nhớ câu châm ngôn: “Mỗi người một kiểu.”

TỪ BỎ VÀ ĐỂ HỌ PHÁT TRIỂN

Khi nhân viên của bạn gặp khó khăn, là một sếp tốt, bạn sẽ muốn lao vào và giúp đỡ họ. Nhưng bạn hãy dừng lại và suy nghĩ trước khi hành động. Hãy tự nhắc mình rằng bằng việc can thiệp quá sớm để cứu nhân viên, bạn có thể sẽ cản trở sự phát triển của họ.

Hãy tưởng tượng bạn đang dạy một em bé ba tuổi cách đi xe đạp. Liệu có bao giờ cậu bé biết đi xe một cách tự tin nếu bạn luôn luôn chạy phía sau và giữ xe cho cậu bé? Cậu ấy chỉ có thể làm được điều đó sau vài lần té ngã và bị vài vết thâm tím.

"Ngọc không thể sáng nếu không mài giũa;
Con người không thể hoàn thiện nếu không được thử thách."

– Tục ngữ Trung Quốc

Hãy chuẩn bị chấp nhận sự chậm trễ hoặc mất năng suất lúc đầu, khi nhân viên của bạn làm một việc gì đó mới. Bạn hãy tin tưởng họ và hãy kiên nhẫn. Bạn có tin họ không? Đừng phạm sai lầm. Với bạn, đây cũng là một thử nghiệm, cũng giống như thử nghiệm của họ vậy.

ĐỪNG VÁC "CON KHỈ" [3] CỦA NHÂN VIÊN CẤP DƯỚI

Có những nhân viên cấp dưới có thói quen muốn giao việc cho cấp trên. Ví dụ, mỗi khi họ gặp khó khăn, họ sẽ chạy ngay đến gặp bạn xin giúp đỡ.

Hãy thận trọng với điều này. Một số nhà quản lý xử lý điều này không tốt. Thấy hãnh diện trước lời khẩn cầu giúp đỡ, họ luôn sẵn lòng nhận lấy công việc đúng ra là trách nhiệm của nhân viên. Bỗng dưng, giống một *con khỉ* , nhiệm vụ được giao nhảy từ vai của nhân viên cấp dưới sang vai nhà quản lý. Chẳng bao lâu, các nhân viên khác sẽ nghe phong phanh tin đồn về sự tử tế và sự giúp đỡ của sếp. Đó là lúc mà nhà quản lý sẽ phải mang cả *một sở thú* trên lưng mình.

Bạn hãy học cách nhận biết khi nào một ai đó muốn chuyển *con khỉ* của họ sang cho bạn. Đừng nói theo bản năng: "Được rồi, hãy để tôi xem xét vấn đề và sẽ nói chuyện lại với anh." Thay vào đó, hãy nói rằng: "Chúng ta cùng tìm hiểu xem anh có thể tự làm được gì để xử lý thách thức này nhé."

Tất nhiên cũng có những lúc nhân viên thực sự cần sự giúp đỡ của bạn vì có một số vấn đề cụ thể quá khó khăn đến mức họ không thể tự mình xử lý. Một khi bạn tin chắc như vậy, bạn hãy giúp đỡ họ hết mình. Nhưng hãy cứ để họ tiếp tục cùng tham gia để họ biết cách xử lý các tình huống đó trong những lần tới. Đây cũng là một cơ hội để bạn phát triển nhân viên của mình.



- Các nhà quản lý cần phải ủy quyền cho nhân viên để có thể giảm bớt gánh nặng trách nhiệm trên vai mình một cách hiệu quả. Đó cũng là một cách để phát triển nhân viên của mình.

- Để có thể ủy quyền một cách hiệu quả và có trách nhiệm, các nhà quản lý cần phải cung cấp chỉ dẫn cho nhân viên được ủy quyền. Bản chất của chỉ dẫn này phụ thuộc vào nhiệm vụ và giai đoạn phát triển của nhân viên cấp dưới. Áp dụng những biện pháp khác nhau với từng người.



Câu hỏi 1 : Hãy đánh giá giai đoạn phát triển của các nhân viên cấp dưới của bạn?

Câu hỏi 2 : Chiến lược ủy quyền của bạn là gì để giúp họ phát triển xa hơn?

---

[1]. Khái niệm này được lấy từ Blanchard et al. trong "Lãnh đạo tình huống" *(Situational Leadership).*

[2]. Landsberg, M. *Đạo Huấn luyện (The Tao of Coaching)* (London, Profile Books Ltd, 2003).

[3]. Oncken, W.J. và Wass, D.L. "Quản trị thời gian: Ai bắt được Khỉ" *(Management Time: Who's Got the Monkey?) Harvard Business Review* (Tháng 11-12, 1999)

10 NHÀ QUẢN LÝ VỚI TƯ CÁCH LÀ HUẤN LUYỆN VIÊN

NHỮNG LẬP LUẬN PHẢN ĐỐI VIỆC HUẤN LUYỆN

Rất nhiều nhà quản lý phản đối quan điểm rằng họ cần phải huấn luyện nhân viên của mình. Sau đây là hai lập luận mà họ đưa ra để phản đối chuyện này:

1. Họ chẳng bao giờ được sếp họ huấn luyện gì cả. Thế mà họ vẫn có thể tự mình học hỏi được mọi điều và rõ ràng họ đã khá thành công. Vậy tại sao họ lại phải huấn luyện nhân viên của mình?

2. Việc này rất tốn thời gian. Ngồi lại và huấn luyện một người nào đó đòi hỏi phải hết sức kiên nhẫn và tốn rất nhiều thời gian quý báu. Mà điều làm họ bực bội hơn nữa là cho dù họ có cố gắng thế nào, nhân viên cấp dưới vẫn không thể hoàn thành công việc ở mức độ mà họ kỳ vọng. Và do vậy, họ kết luận: "Tại sao phải lãng phí thời gian như thế? Nếu tôi tự mình làm việc đó, nó không chỉ nhanh hơn mà còn tốt hơn nữa."

TẠI SAO CÁC NHÀ QUẢN LÝ LẠI NÊN HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN

Khi tôi thảo luận về việc huấn luyện, tôi thường nói thẳng ngay từ đầu rằng huấn luyện không hoàn toàn là một hành động từ thiện . Nó cũng là hành động vì lợi ích của chính bạn nữa.

Tại sao vậy? Bởi vì, là quản lý, chúng ta cần phải làm việc thông qua nhân viên của mình. Nếu có đội ngũ nhân viên có năng lực và

được khích lệ, nhóm của chúng ta sẽ hoàn thành công việc hiệu quả hơn và chúng ta sẽ có được những thành công mình khao khát. Ngược lại, chúng ta sẽ phải vật lộn và dành nhiều thời gian để làm những việc mà nhân viên của mình nên làm. Và vì thế, chúng ta không có thời gian suy nghĩ về những vấn đề chiến lược cần tập trung xử lý. Cuối cùng, điều này có nghĩa là chúng ta sẽ không mang lại cho tổ chức những giá trị mà họ kỳ vọng ở chúng ta.

Tóm lại, có bốn lý do có sức thuyết phục để bạn nên huấn luyện nhân viên của mình. Đó là:

- Một trách nhiệm xã hội của tất cả các nhà quản lý là phải đầu tư phát triển nhân viên. Nếu các sếp của chúng ta không làm gì để phát triển chúng ta trong quá khứ, điều đó không có nghĩa là chúng ta nên lặp lại hành vi sai trái của họ. Quản lý là một vị trí đầy vinh dự. Bằng việc truyền đạt lại những gì mình biết, chúng ta đã góp phần tạo nên một nơi làm việc và một xã hội tốt hơn.

- Huấn luyện làm tăng năng lực của nhân viên. Khi họ thành công, bạn cũng thành công.

- Bạn sẽ xây dựng được danh tiếng là một nhà phát triển nhân viên và trở nên có sức hút với nhân tài. Và nếu bạn nhìn xung quanh mình, bạn sẽ thấy rằng những nhà lãnh đạo thành công thu hút được những người tài năng vào nhóm của họ.

- Bạn sẽ có thời gian để tập trung vào những hoạt động tạo giá trị cao hơn mà các nhà quản lý cần làm. Đây là cách để bạn tạo ra những đóng góp có ảnh hưởng lớn đến mục tiêu chung của toàn tổ chức.

Bạn sẽ chỉ có thể có được tất cả những lợi ích này nếu bạn đầu tư thời gian và nỗ lực ngay từ đầu. Bây giờ, chúng ta sẽ giải quyết lập luận thứ hai chống lại việc huấn luyện. Tốt nhất là chúng ta làm việc

này thông qua nghiên cứu những phương pháp mà hai nhà quản lý, Michael và Julian đã áp dụng.

Giai thoại quản lý

Michael là một nhà quản lý lâu năm, xuất thân từ vị trí nhân viên. Trong suốt sự nghiệp của mình, ông ta chưa từng được ai huấn luyện. Hai năm trước, ông trở thành quản lý của một nhóm kỹ sư. Với ông, để công việc hoàn thành, cách tốt nhất là ban hành những chỉ dẫn rõ ràng cho nhân viên và yêu cầu họ thường xuyên đến gặp mình để được giải thích thêm nếu có điều gì không rõ. Ông áp dụng biện pháp này cho cả năm kỹ sư của mình.

Việc này có vẻ có hiệu quả. Mọi việc đều được hoàn tất và ông luôn nắm rõ và kiểm soát mọi tình huống. Cho dù phải dính líu quá sâu vào mọi vấn đề của nhóm, ông cũng không phiền lòng. Hầu hết các ngày làm việc, ông đều đến công ty từ sáng sớm và không bao giờ về nhà trước đêm khuya, khi các con ông đều đã đi ngủ.

Nếu bạn nói chuyện với Michael, ông ta thường than vãn rằng các kỹ sư của ông không thể suy nghĩ và hành động độc lập. Cho dù khá kinh nghiệm, họ vẫn thường xuyên cần hướng dẫn và sự đảm bảo. Thực ra, ông ta hơi thất vọng là sau hai năm hỗ trợ họ, ông vẫn bận rộn y như khi ông mới bắt đầu làm quản lý. Sếp đã yêu cầu ông ta ủy quyền và từ bỏ một số việc để có thể đảm nhận những trách nhiệm lớn hơn. Nhưng trời ạ, làm sao ông ấy có thể làm vậy được? Theo ông, dường như chắc chắn mọi việc sẽ hỏng hết vì các kỹ sư của ông vẫn chưa sẵn sàng. Với ông, bỏ mặc họ dường như là một sự mạo hiểm quá lớn.

Julian vừa mới được bổ nhiệm làm quản lý một nhóm kế toán gồm ba người. Trước khi được bổ nhiệm, anh ấy đã tham gia một chương

trình trang bị các kỹ năng huấn luyện cho các nhà quản lý. Do vậy, anh ta rất háo hức muốn ứng dụng các kỹ năng này trong công việc.

Anh ấy đã dành ra rất nhiều thời gian để tạo lập mối quan hệ tin tưởng với từng nhân viên cấp dưới. Họ tương đối thiếu kinh nghiệm, không ai trong số họ làm việc hơn một năm. Bất kỳ khi nào giao một việc gì đó cho họ, Julian sẽ phải bỏ thời gian cung cấp những thông tin cơ bản cần thiết, và nói rõ những kỳ vọng từ công việc đó. Anh cũng phải dành thời gian cho họ đặt các câu hỏi. Sau đó, họ thống nhất về lịch trình họp bàn để kiểm tra tiến độ công việc về sau.

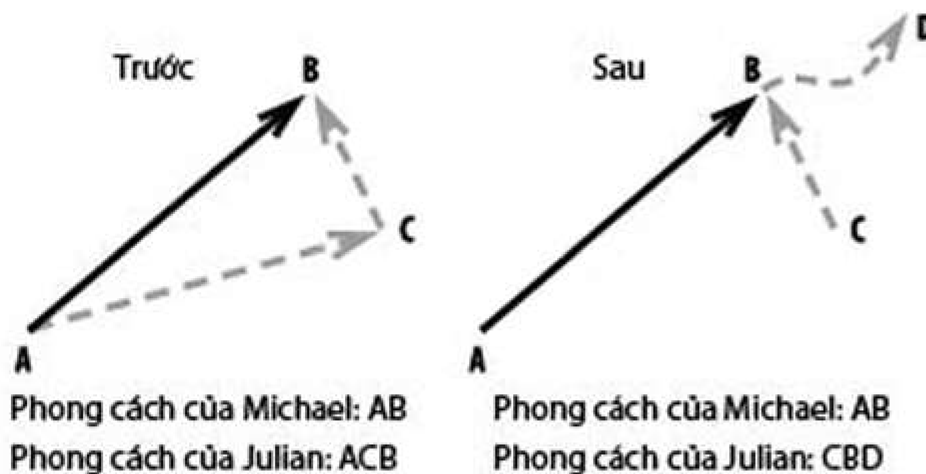
Khi nhân viên tìm đến để hỏi rõ điều gì đó, đôi khi anh ta cũng đã định nói thẳng với họ phải làm gì và cứ thế mà làm. Có lẽ, việc đó sẽ đẩy nhanh tốc độ công việc. Nhưng may mắn thay, anh ấy đã kiềm chế được. Thay vào đó, anh ấy hỏi họ những câu hỏi và khuyến khích họ suy nghĩ tìm ra một giải pháp riêng của mình. Tuy nhiên, nếu họ thực sự bị kẹt, anh ấy cũng sẽ đưa ra gợi ý. "Ôi…," anh ấy rên rỉ, "việc đó thật mất thời gian." Nhưng anh vẫn kiên quyết thực hiện.

Quá trình này tiếp diễn suốt hơn sáu tháng trời. Và từ từ nhưng chắc chắn, anh ta nhận thấy rằng nhân viên của mình đã thay đổi. Giờ đây, họ đã tự tin hơn. Bây giờ, mỗi khi anh ấy giao cho họ một việc gì đó, họ phản ứng rất tự tin và sẽ đặt ra những câu hỏi sắc sảo để đảm bảo có sự gắn kết trong cách hiểu về kỳ vọng và kết quả đầu ra. Họ hoàn toàn độc lập. Trong các buổi họp đánh giá sự tiến độ công việc định kỳ của họ, công việc đã tiến xa đáng kể theo một định hướng đúng.

Bây giờ, Julian đang rất vui vẻ và thoải mái. Anh vẫn tiếp tục huấn luyện nhân viên nhưng dường như họ bớt cần đến sự quan tâm của anh so với trước. Với thời gian rảnh rỗi có được, anh ta lập kế hoạch cho tương lai. Sếp đã khen ngợi anh ta là người rất chủ động. Nhóm

của anh ấy hoạt động rất tốt và có tinh thần làm việc tốt nhất trong công ty.

Trước hết, chúng ta hãy xác định hai phong cách quản lý khác nhau này.



Biểu đồ 10.1: Hai phong cách quản lý

Lúc đầu, phong cách quản lý theo kiểu hướng dẫn (AB) của Michael có hiệu quả cao hơn, trong khi phong cách huấn luyện của Julian (ACB) lại rất tốn thời gian. Như các bạn thấy, ACB là một đường gấp khúc và dài hơn AB, một đường thẳng đi từ A đến B.

Về sau, tình hình đảo ngược lại. Vì Michael tiếp tục giữ phong cách quản lý theo kiểu chỉ dẫn, nhân viên của anh ta chẳng tiến bộ thêm một chút nào. Họ vẫn đang bị mắc kẹt ở điểm A. Ngược lại, nhân viên của Julian đã học hỏi thêm được năng lực và kinh nghiệm. Và bây giờ, họ đã đến được điểm C. Đi từ C đến B là một quãng đường ngắn hơn và nhanh hơn nhiều so với quãng đường từ A đến B. Và giờ đây, Julian đã có thời gian rảnh để tập trung vào những hoạt động có tính chiến lược hơn để tiến từ B đến D.

Điều này có gợi bạn nhớ đến câu chuyện ngụ ngôn về cuộc đua giữa thỏ và rùa không? Julian, con rùa, đã khởi đầu chậm nhưng ở giữa quãng đường, anh ta đã vượt qua Michael, con thỏ, và… cho anh ta *hít khói* .

“Nếu cho một người một con cá,
anh ta sẽ có cá để ăn trong một ngày.

Nếu dạy cho một người cách câu cá,
anh ta sẽ có cá để ăn trong cả đời.”

— Tục ngữ Trung Quốc

Trước khi đưa ra kết luận về những thảo luận của chúng ta về hai phong cách quản lý khác nhau mà Julian và Michael áp dụng, tôi muốn chia sẻ với các bạn một vài nhận xét của một người phê bình cuốn sách này. Bà ấy nói rằng rõ ràng bà ấy thích Julian làm sếp mình hơn, nhưng Michael cũng không phải làm một ông sếp tệ nếu so với một nhà quản lý khác mà bà ấy biết, Rostam.

Rostam là một giám đốc phụ trách truyền thông, cũng thành đạt từ vị trí là nhân viên. Trong suốt quá trình làm quản lý của mình, Rostam đã vận dụng phong cách quản lý phụ thuộc vào việc sử dụng *quyền lực cứng* . Với ông ta, chỉ số KPI của bộ phận mà ông ta quản lý là trên hết. Ông điều hành nhóm của mình giống như một “nhà độc tài kiêu ngạo”, ép buộc họ tạo ra kết quả với bất kỳ giá nào. Xa cách và thô bạo, chẳng mấy chốc ông ta mất sự kết nối với những việc xảy ra xung quanh mình. Bất kỳ lúc nào nhân viên đến hỏi vấn đề gì, ông ta đều không thể đưa ra một chỉ dẫn nào cả. Ông ta phải viện đến một chiêu rất cũ: kêu người vừa hỏi tự tìm câu trả lời. Sau đó ông ta tuyên bố: “Một huấn luyện viên tốt không bao giờ đưa ra câu trả lời. Nhiệm vụ của tôi là phải buộc các bạn tự suy nghĩ để tìm giải pháp!”

Bị bỏ mặc, nhân viên của Rostam phải tự mình lần mò giải quyết vấn đề. Mặc dù cuối cùng, họ cũng vẫn đạt chỉ tiêu đặt ra, nhưng họ ngày càng trở nên vỡ mộng và căm phẫn với việc sếp của họ được nhận một khoản tiền thưởng khổng lồ bằng việc chỉ ngồi sau cái bàn làm việc đầy tiện nghi của mình và hưởng lợi.

VẬY HUẤN LUYỆN THỰC RA LÀ GÌ?

Mục đích của huấn luyện là giúp cho người khác có khả năng tìm tự tìm giải pháp cho mình. Nó khác với việc giảng dạy hay đào tạo. Trong giảng dạy hay đào tạo, tâm điểm là giáo viên hay người đào tạo. Đó là người có kiến thức và trình độ chuyên môn để truyền đạt lại. Người này sẽ dạy cho học viên điều cần biết và học viên sẽ thu nhận tất cả những điều đó. Thường thì sự tương tác trong các trường hợp này diễn ra một chiều, từ giáo viên/ người đào tạo đến học viên.

Ngược lại, một mối quan hệ huấn luyện lại lấy người học làm trung tâm. Tâm điểm của việc huấn luyện là người được huấn luyện. Huấn luyện viên không đóng vai trò một chuyên gia. Anh ta tham gia một vai trong một cuộc nói chuyện với mục đích chính là hỗ trợ tìm ra các giải pháp thông qua những câu hỏi gợi suy nghĩ. Bằng việc làm một người lắng nghe đồng cảm, huấn luyện viên tạo ra một môi trường an toàn để những người được huấn luyện chia sẽ điều họ nghĩ. Đây là chìa khóa để hỗ trợ người được huấn luyện học hỏi vì họ sẽ học hỏi tốt nhất khi được khuyến khích đặt câu hỏi và thể hiện quan điểm riêng của mình. Bằng cách này, sự trao đổi trở nên tích cực và theo hai chiều. Qua quá trình này, người được huấn luyện sẽ chủ động khám phá nhiều lựa chọn khác nhau, và sau đó sẽ đi đến kết luận là điều gì hiệu quả và điều gì không hiệu quả.

Cuối mỗi cuộc nói chuyện huấn luyện, cả huấn luyện viên và người được huấn luyện cần phải cảm thấy mình đã rút ra được một điều gì

đó có ý nghĩa. Người được huấn luyện hiểu rõ hơn điều mình phải làm và cam kết biến nó thành hiện thực.

HUẤN LUYỆN NHƯ THẾ NÀO: MÔ HÌNH PHÁT TRIỂN [1]

Làm thế nào để một người có thể thực hiện một cuộc nói chuyện huấn luyện? Tôi muốn giới thiệu đến các bạn một mô hình rất dễ sử dụng có tên là Mô hình phát triển (The Grow Model). Nó bao gồm bốn bước thực hiện. Trong mô tả dưới đây, tôi muốn đề cập đến tình huống nhà quản lý là huấn luyện viên và nhân viên là những người được huấn luyện.

Bước 1: Mục tiêu

Thảo luận và thống nhất với người được huấn luyện về chủ đề và mục tiêu của buổi thảo luận.

Hãy lấy một ví dụ đơn giản là nhân viên của bạn có thói quen nộp báo cáo tình hình kinh doanh cuối tuần chậm trễ. Mục tiêu của nhà quản lý là muốn anh ta nhận ra và có những hành động cần thiết để nộp báo cáo đúng hạn.

Bước 2: Thực tế

Hỏi người được huấn luyện xem tình hình thực tế hiện tại là thế nào.

Anh ta biết rằng báo cáo thường bị nộp muộn một tiếng đồng hồ. Anh ta biết rõ rằng hạn chót là 3h chiều ngày thứ Sáu..

Bước 3: Các lựa chọn

Có một Khoảng cách giữa Mục tiêu và thực tế. Vậy chúng ta có những lựa chọn nào để xóa bỏ khoảng cách đó?

Người được huấn luyện được khích lệ đưa ra lựa chọn của mình. Một trong số các đề xuất của anh ta là: (a) Bắt đầu viết báo cáo từ ngày hôm trước chứ không đợi đến sáng thứ Sáu, khi anh ta bị chôn vùi trong một đống công việc khẩn cấp, mới viết, (b)…, (c)…

Bước 4: Tiến hành

Trong những giải pháp được thảo luận, giải pháp nào có vẻ có tính thực tế nhất? Có trở ngại nào ngăn cản anh ta thực hiện một lựa chọn nào đó không? Nếu có, anh ta cần phải làm gì? Bao giờ thì anh ta thực hiện kế hoạch?

Cuối bước 4, cần phải có được một cam kết hành động từ phía người được huấn luyện. Một buổi huấn luyện chỉ có ý nghĩa khi tìm ra được một kế hoạch hành động. Trong những ngày sau đó, người được huấn luyện sẽ biến kế hoạch hành động đó thành hiện thực.



Biểu đồ 10.2: Mô hình phát triển (The GROW Model)

Mô hình gồm 4 bước này rất dễ hiểu và dễ áp dụng. Tuy nhiên, để là một huấn luyện viên tốt, ngoài một mô hình, chúng ta cần thêm nhiều thứ nữa. Chẳng hạn, sở hữu một bộ gậy chơi golf đẹp sẽ không làm bạn trở thành một người chơi golf giỏi. Trong mọi tình huống, chúng ta đều cần những tài năng nhất định. Chúng ta sẽ thảo luận thêm về điều này trong chương sau.



- Huấn luyện không hoàn toàn là một hoạt động *từ thiện, vì người khác.* Cả nhà quản lý và nhân viên cấp dưới đều thu được những lợi ích lớn từ hoạt động này.

- Mô hình phát triển là một mô hình thảo luận huấn luyện đơn giản và có thể áp dụng vào thực tế.



Câu hỏi 1: Theo Rostam, “Một huấn luyện viên tốt không bao giờ đưa ra câu trả lời!” Bạn có đồng ý với ông ta không?

Câu hỏi 2: Khi huấn luyện, bạn sẽ thực hiện những bước nào để giúp người được bạn huấn luyện biết cách tự câu cá và kiếm thức ăn cho mình?

---

[1]. Mô hình phát triển (GROW Model) được Graham Alexander xây dựng vào thập niên 1980.

11 CÁC TÀI NĂNG HUẤN LUYỆN

TRƯỚC KHI HUẤN LUYỆN…

Để huấn luyện một cách hiệu quả, bạn không chỉ cần một mô hình huấn luyện, mà còn cần một tập hợp những tài năng khác. Chúng là::

- Xây dựng lòng tin và xây dựng quan hệ

- Lắng nghe

- Đặt câu hỏi

- Phản hồi

- Im lặng

- Ghi nhận/ Khen ngợi

Xây dựng lòng tin và xây dựng quan hệ

Trước khi cố gắng huấn luyện nhân viên, bạn cần phải xây dựng được một sự tin cậy và thoải mái đến mức độ nào đó giữa bạn và người đó. Nếu không, buổi nói chuyện sẽ mang tính giả tạo và hời hợt.

Bạn cũng gặp phải một trở ngại khác cần vượt qua: nhân viên cấp dưới thường không hào hứng với ý tưởng ngồi lại và thảo luận với sếp của mình. Điều đó làm họ nhớ đến những buổi họp đánh giá kết quả làm việc vốn luôn luôn căng thẳng.

Vậy làm thế nào bạn đạt đủ tiêu chuẩn để nhân viên của bạn sẵn sàng để bạn huấn luyện? Đó là một quá trình tuần tự từng bước một.

Trước hết, bạn cần phải xây dựng được lòng tin và một mối quan hệ hòa hợp với họ. Một mối quan hệ tin cậy lẫn nhau là khởi đầu cho một mối quan hệ huấn luyện tốt đẹp. Đó là chủ đề thảo luận của chúng ta trong chương 8: "Lãnh đạo là một mối quan hệ".

Lắng nghe

Lắng nghe là một nghệ thuật bị thất truyền [1]. Đôi khi, trong quá trình học tập và phát triển, chúng ta dường như quên mất cách lắng nghe. Đây là một hiện tượng toàn cầu. Thường thì khi chúng ta "nghe" ai đó nói, vô số suy nghĩ đang diễn ra trong tâm trí của chúng ta. Chúng ta cảm thấy rốt ruột và môi chúng ta luôn mấp máy muốn nói. Ngay khi đối phương ngừng nói, những lời phản biện của chúng ta bật ra nhanh như chớp.

Đó không phải là lắng nghe. Đó cũng không phải là một cuộc thảo luận. Đó giống như một trận đấu tennis giữa hai đối thủ lớn của nhau, cố gắng đánh bóng vào nhau.

Hàng ngàn năm trước, người Trung Quốc phát hiện ra bí mật của việc lắng nghe thật sự. Hãy xem những đặc điểm của từ "Lắng nghe" theo cách viết của người Trung Quốc



Biểu đồ 11.1: Lắng nghe

Để là một người biết lắng nghe, trước hết bạn phải nhận thức được rằng đây là thời khắc quan trọng nhất. Nhân vật quan trọng nhất chính là người đang ngồi trước mặt bạn. Có thể nói rằng lúc này, anh ấy là vua. Chúng ta sẽ dành toàn bộ sự quan tâm của mình cho anh ta bằng cách ngưng tất cả những suy nghĩ và đối thoại bên trong lại. Bằng cách lắng nghe bằng cả đôi tai, cặp mắt và trái tim, chúng ta sẽ thấy rõ được ý nghĩa thực sự của những điều họ đang nói.

Đặt câu hỏi

Hãy nhớ rằng khi huấn luyện, bạn không đóng vai một chuyên gia. Là một chuyên gia, bạn sẽ nói cho người ta nghe. Nếu bạn nói, tác động của việc đó lên người được huấn luyện là gì? Nếu bạn nói có nghĩa bạn đang nắm giữ chìa khóa để giải quyết vấn đề, và bạn biết nhiều hơn người được huấn luyện. Và bạn đột ngột làm đảo lộn mối quan hệ cởi mở và tôn trọng lẫn nhau mà bạn đã cố công xây dựng. Việc tự do trao đổi ý tưởng đột ngột bị ngưng lại. Có phải bạn muốn huấn luyện theo kiểu đó không?

"Nhà quản lý quá khứ biết cách nói.
Nhà quản lý trong tương lai biết cách hỏi."

— **Peter Drucker** —

Bằng cách đặt câu hỏi, bạn kêu gọi người kia khám phá những khả năng xử lý những thách thức mà họ đang đối mặt. Bằng việc thể hiện sự đồng cảm và sự kiên nhẫn, môi trường nói chuyện của bạn sẽ trở thành một thiên đường an toàn để tự do phát triển ý tưởng. Đó là lúc mà những người được huấn luyện bắt đầu suy ngẫm về những giải pháp mà trước đây anh ta đã dứt khoát loại bỏ. Chẳng lẽ chúng ta chưa từng trải qua những khoảnh khắc mà chúng ta hoàn toàn thư thái và thoải mái, rồi đột nhiên một ý tưởng bất ngờ xuất hiện trong tâm trí chúng ta? Những ý tưởng đó có thể là những giải pháp mà chúng ta đang tìm kiếm.

Hãy hỏi nhân viên những câu hỏi mở, chứ không phải là những câu hỏi đóng, chỉ có một đáp án đúng. Các câu hỏi mở là những câu hỏi có thể phát triển thêm và có thể dẫn đến những khả năng vô tận. Hãy bắt đầu bằng những từ: Điều gì (what), tại sao (why), bao giờ (when), làm thế nào (how), ở đâu (where) và ai (who). Chẳng hạn như: Bạn muốn đạt được **điều gì** ? **Tại sao** bạn lại quan tâm đến việc đó? **Bao giờ** chúng ta sẽ đến đích? **Làm sao** chúng ta vượt qua được chuyện này? Nút thắt nằm **ở đâu** ? Chúng ta có thể làm việc với **ai** ?

Những câu hỏi đóng hạn chế đáp án. Chúng hạn chế câu trả lời, biến chúng thành lựa chọn dưới dạng “hoặc thế này – hoặc thế kia” (either – or): có hoặc không, đúng hoặc sai, 1 hoặc 2. Khi bạn hỏi những câu hỏi như vậy, bạn sẽ hướng cuộc đối thoại theo một hướng bị hạn chế. Ví dụ về câu hỏi đóng là: Bạn thích giải pháp 1 hay giải pháp 2? Điều này đúng hay sai? Bạn có đồng ý với đề xuất của tôi hay không?

Phản hồi

Trong quá trình thảo luận huấn luyện, thỉnh thoảng, bạn cần phải đưa ra những phản hồi. Bạn không thể chỉ đưa ra vô số câu hỏi. Nếu không, buổi nói chuyện sẽ trở nên giống một buổi điều tra.

Bạn cũng cần phải đưa ra phản hồi vì một lý do khác: khi người được huấn luyện bị kẹt. Anh ta không biết chuyện gì đang cản trở anh ta. Bạn biết điều đó. Và bạn cần phải giúp anh ta thoát ra bằng cách nói một điều gì đó trực tiếp và đầy sức thuyết phục với anh ta nhưng vẫn tiếp tục tôn trọng anh ta.

Ví dụ, bạn có thể nói: "Tôi thấy anh vẫn hơi do dự khi hành động. Anh đang lo lắng điều gì vậy?" Tôi sẽ nói thêm về viêc phản hồi trong chương 12.

Im lặng

Khi hai người bạn cũ gặp nhau uống trà và nói chuyện, cuộc nói chuyện của họ thường bị ngắt quãng bởi những đợt im lặng. Và mỗi lúc im lặng như vậy, cả hai người vẫn cảm thấy thư thái và thoải mái. Khi họ nói chuyện trở lại, những ý tưởng mới và quan điểm mới xuất hiện, khiến cho buổi nói chuyện của họ trở nên hay hơn, đạt một tầm cao mới.

Trong buổi nói chuyện huấn luyện hay bất kỳ một buổi nói chuyện nào, chúng ta cần phải lưu ý rằng thỉnh thoảng chúng ta cần một khoảng lặng. Mọi người trong thời đại hiện đại của chúng ta rất sợ điều này và trở nên hồi hộp. Họ sẽ nhanh chóng nói gì đó để phá vỡ sự im lặng. Ở xã hội phương Đông như Nhật Bản, Hàn Quốc và Trung Quốc, họ thấy thoải mái hơn với sự im lặng, so với người phương Tây.

Trong tiếng Nhật, từ *ma* có nghĩa là một sự ngắt quãng hay tạm dừng. Trong nghệ thuật lắng nghe hiệu quả, chúng ta cũng nên sử dụng *ma* . Đó là lúc chúng ta có thể tập trung quan sát những tín hiệu

phi ngôn ngữ mà người khác phát ra. Anh ta đang cảm thấy thoải mái hay căng thẳng? Giọng điệu của anh ta cho ta thấy điều gì? Từ ngữ thể hiện nội dung hội thoại, nhưng những nội dung cảm xúc, điều thậm chí còn quan trọng hơn, thì sao?

Bạn có thể dừng lại khi bạn đang đối thoại với người khác. Hãy cố gắng tỏ ra bình tĩnh, dựa lưng về phía sau và tỏ ra thư giãn. Hãy tạo không gian để suy nghĩ và hình thành quan điểm. Bạn hãy làm điều này một cách khéo léo, sự im lặng lúc này thực sự là vàng.

Ghi nhận/ Khen ngợi

Những người làm việc với chúng ta đều muốn được ghi nhận mỗi khi họ làm được việc gì đó tốt hoặc với tất cả khả năng của mình. Điều này khích lệ tinh thần và khuyến khích họ thực hiện những bước tiếp theo. Trong công việc, khi đồng nghiệp của chúng ta đạt được những cột mốc nhất định trong quá trình thực hiện một dự án quan trọng, chúng ta nên phá lệ và tổ chức những bữa liên hoan nho nhỏ. Trong quá trình huấn luyện, mọi chuyện cũng tương tự như vậy. Người được bạn huấn luyện vừa mới làm được một điều gì đó quan trọng và có ý nghĩa. Khi cô ấy nói với bạn về điều đó, hãy chúc mừng cô ấy và cho cô ấy thấy bạn rất vui vì chuyện đó. Bạn nên làm điều này một cách chân thành. Điều đó rất quan trọng với cô ấy.

THUỘC TÍNH/ PHẨM CHẤT CỦA MỘT HUẤN LUYỆN VIÊN GIỎI

Một huấn luyện viên giỏi có nhiều phẩm chất giống một nhà quản lý giỏi. Một số phẩm chất chủ đạo là:

- Tự biết mình

- Tự tin

- Dễ gần

- Kiên nhẫn

- Rộng lượng; tin vào tiềm năng của người khác

- Chân thực

- Cởi mở và biết tiếp thu ý kiến người khác

- Luôn luôn học tập và tiến bộ

- Một tấm gương tốt

CÂN BẰNG VAI TRÒ NHÀ QUẢN LÝ VÀ HUẤN LUYỆN VIÊN CỦA BẠN

Hãy lưu ý rằng bạn cần phải phân biệt giữa hai vai trò mà bạn đang thể hiện: nhà quản lý và huấn luyện viên. Nếu bạn không biết giới hạn giữa hai vai trò đó, bạn sẽ bị mâu thuẫn. Và nhân viên của bạn cũng sẽ bị mâu thuẫn.

Đề xuất của tôi là bạn cần phải hình dung mình đang đội hai cái mũ khác nhau. Hầu hết thời gian, bạn đội cái mũ của một nhà quản lý. Khi muốn dấn thân vào một cuộc đối thoại huấn luyện, bạn cần phải biết rõ rằng mình đang thay đổi chiếc mũ mình đội. Thậm chí bạn có thể nên nói điều này với người đối thoại với bạn: “Bây giờ chúng ta sẽ xem xét tình huống theo một cuộc nói chuyện huấn luyện nhé?”.

Khi bắt đầu huấn luyện, ranh giới giữa hai vai trò này sẽ ngăn bạn không bị lẫn lộn giữa các vai trò mà bạn đang thực hiện. Là một nhà quản lý, sẽ có lúc bạn chịu áp lực và cần phải hành động gấp. Khi đó,

bạn không có thời gian để huấn luyện. Bạn sẽ phải làm việc mà nhà quản lý cần làm.

Thời gian trôi qua, khi bạn ngày càng thành thạo cả vai trò nhà quản lý và vai trò huấn luyện viên, bạn sẽ tự động có được một sự cân bằng tự nhiên giữa việc quản lý và việc huấn luyện. Ranh giới này trở nên mờ nhạt và bạn có thể thực hiện cả hai việc một cách suôn sẻ.

HỌC CÁCH HUẤN LUYỆN

Học cách huấn luyện là một quá trình lâu dài. Bạn không thể học được việc đó một sớm một chiều. Bạn hãy kiên nhẫn với chính mình và làm từng bước một. Bạn nên nhớ kỹ những điểm sau:

Khi bạn bắt đầu huấn luyện, hãy chọn một người muốn được huấn luyện. Có lẽ bạn nên phối hợp với một nhà quản lý ngang cấp để thực hiện huấn luyện ngang cấp. Còn nếu bạn bắt đầu bằng việc huấn luyện một nhân viên cấp dưới, hãy chọn ra một người có khả năng tiếp thu và sẵn sàng để được bạn huấn luyện.

Hãy chọn một môi trường thoải mái để thực hiện việc huấn luyện. Bạn hãy cố gắng tổ chức buổi huấn luyện một cách không chính thức, không trịnh trọng. Có lẽ bạn nên huấn luyện trong lúc uống trà. Nếu cần phải huấn luyện ngay tại văn phòng, bạn không nên ngồi ngay sau bàn làm việc của mình. Đó vốn là cách tương tác truyền thống giữa sếp và nhân viên, và thường tạo ra sự không thoải mái. Hãy ngồi đối diện với người được huấn luyện và không có gì ngăn cách giữa hai người.

Hãy thảo luận ngắn gọn thôi. Buổi nói chuyện đầu tiên không nên kéo dài quá 20 phút.

Bạn không cần phải hoàn thành cả quy trình GROW trong một buổi. Bạn có thể hoàn thành nó trong vài buổi nói chuyện.

Bạn cũng chẳng nhất thiết phải sử dụng mô hình GROW. Đôi khi, bằng cách biết lắng nghe và đặt ra những câu hỏi hay trong cuộc họp, bạn có thể giúp một ai đó tiến bộ. Việc huấn luyện diễn ra tốt nhất là khi người được huấn luyện thậm chí còn không nhận ra là mình đang được huấn luyện.

Không phải ai bạn cũng có thể huấn luyện được. Một vài người tin rằng như vậy là lãng phí thời gian và thích ai đó nói thẳng cho họ biết họ phải làm việc gì. Hãy nhận biết những người này, và đừng cố gắng huấn luyện họ. Bạn có thể sử dụng thời gian một cách hiệu quả hơn cho những việc khác.



- Những tài năng cần có để huấn luyện là: (a) Xây dựng quan hệ và lòng tin, (b) Lắng nghe, (c) Đặt câu hỏi, (d) Phản hồi, (e) Im lặng và (f) Ghi nhận/ Khen ngợi. Bạn hãy thực hành sử dụng chúng trong công việc.

- Bạn cần phải cân bằng giữa việc là một nhà quản lý và một huấn luyện viên.



Câu hỏi 1: Giờ đây bạn đã biết về mô hình GROW và những tài năng cần có để huấn luyện người khác. Đã đến lúc chúng ta quan sát một buổi nói chuyện huấn luyện. Bạn hãy mở phụ lục 1 ra.

Câu hỏi 2: Bạn đã sẵn sàng để bắt đầu huấn luyện đến mức nào? Bước đầu tiên bạn sẽ làm là gì?

---

[1]. Nichols, M. *Sự thất truyền nghệ thuật lắng nghe: Làm thế nào mà việc học cách lắng nghe lại có thể cải thiện các mối quan hệ (The Lost Art of Listening: How Learning to Listen Can Improve Relationships* .) (New York, The Guilford Press, 1995)

12 PHẢN HỒI

TẠI SAO CÁC NHÀ QUẢN LÝ PHẢI PHẢN HỒI

Ai cũng biết rằng đưa ý kiến phản hồi là một hoạt động đầy khó khăn. Hầu hết mọi người đều liên tưởng nó đến những đợt họp đánh giá kết quả làm việc đáng sợ với sếp, diễn ra mỗi năm một lần mà ở đó, sếp sẽ ra phán quyết là họ đã làm việc tốt hay xấu đến mức độ nào.

Tuy nhiên, phản hồi về cơ bản là một công cụ quan trọng nhất của các nhà quản lý để làm tăng hiệu quả hoạt động và thúc đẩy việc học tập trong nhóm. Một nghiên cứu của McKinsey & Company [1] với hơn 12.000 nhà quản lý trên khắp thế giới đã cho thấy rằng các nhà quản lý xem "phản hồi sâu sắc, thẳng thắn" là hết sức quan trọng đối với sự tiến bộ của họ, nhưng hầu hết đều nói rằng các sếp của họ không cho họ những ý kiến phản hồi như vậy.

Kết quả điều tra này giống với kinh nghiệm tôi có được khi huấn luyện những nhà quản lý. Họ thường nói với tôi rằng ước gì các sếp của họ có thể cung cấp cho họ những ý kiến phản hồi thành thực và khách quan về việc làm thế nào để cải thiện tình hình.

NHỮNG KHÓ KHĂN TRONG VIỆC PHẢN HỒI

Chúng ta không chỉ nói riêng về các nhà quản lý châu Á. Đây là một hiện tượng mang tầm thế giới. Đối tác của họ ở Mỹ hay châu Âu cũng gặp khó khăn khi đưa ra ý kiến phản hồi. Sau đây là một số cản trở chủ yếu chúng ta gặp phải khi phản hồi:

- Lo sợ mình sẽ gây nên một phản ứng thù địch từ phía người nhận phản hồi.

- Không chuẩn bị sẵn sàng để xử lý những sự bùng phát về cảm xúc.

- Tin rằng việc phản hồi sẽ làm hỏng quan hệ vì nó làm mất “thể diện”.

- Không biết cách phản hồi.

- Thiên vị hoặc định kiến cá nhân che phủ, làm méo mó các đánh giá.

Trước khi chúng ta đi vào thảo luận cách phản hồi mang tính xây dựng, chúng ta hãy cùng nhau nghe cuộc đối thoại phản hồi sau.

Giai thoại quản lý

Yee Ling, một chuyên gia logistics trẻ, làm việc cho Peter, một giám đốc chuỗi cung ứng của một công ty điện tử tiêu dùng có trụ sở ở Thượng Hải. Peter là một chuyên gia người Mỹ. Ba tháng trước, anh ta mời Yee Ling tham gia một nhóm hành động đặc biệt của toàn công ty do anh ta chủ trì. Anh ta hơi thất vọng khi Yee Ling không góp ý gì trong cả bốn cuộc họp đã được tổ chức. Theo suy nghĩ của anh ta, rõ ràng cô ấy không quan tâm đến những gì đang diễn ra trong cuộc họp. Với phong cách trực tính thường thấy của mình, Peter quyết định gọi Yee Ling đến phòng làm việc của mình để nói cho cô ấy biết một số phản hồi.

Peter: *Tôi muốn nói với cô một vài phản hồi về sự tham gia của cô trong đội hành động đặc biệt của toàn công ty.*

Yee Ling: *Vâng, vậy phản hồi của ông là gì vậy?*

Peter: *Giờ đây tôi đang suy nghĩ lại xem tôi có sai lầm không khi mời cô vào nhóm này. Mục đích của tôi là tạo cơ hội cho cô quan sát cách tôi quản lý một nhóm lớn gồm những người đến từ nhiều phòng ban khác nhau. Tôi đã kỳ vọng rằng, là một nhân viên mới trong công ty, việc này sẽ đẩy nhanh quá trình làm quen với công ty của cô và tạo cơ hội cho cô tiếp xúc với những người khác trong công ty. Nhưng rõ ràng cô không hề quan tâm đến các buổi thảo luận. Cô luôn luôn im lặng trong tất cả các buổi thảo luận của chúng ta.*

Yee Ling *: Sếp ạ, tôi xin lỗi vì đã khiến ông nghĩ như vậy… Tôi đã học hỏi được rất nhiều và tôi đảm bảo với ông là tôi rất quan tâm.*

Peter: *Tôi thực sự không cảm thấy vậy. Trong số bảy người tham gia thảo luận, cô là người duy nhất cho đến giờ không hề đóng góp một ý kiến nào. Vậy cô có thực sự muốn ở lại với nhóm không?*

Yee Ling: *Có, thưa sếp. Tôi thực sự muốn ở lại vì việc quan sát cách thức sếp và những người có kinh nghiệm làm việc cùng nhau rất có ích cho tôi. Từ giờ trở đi, tôi sẽ đóng góp nhiều hơn nữa.*

Nếu bạn là Yee Ling, buổi nói chuyện này sẽ có ảnh hưởng gì tới bạn? Có nhiều khả năng sự chạm trán này sẽ làm bạn bối rối. Những nhận xét của Peter quá thẳng thắng và vô tình. Anh ta đã tự khẳng định rằng bạn không hề quan tâm. Thể hiện rõ sự không vui, anh ta muốn bạn phải hăng hái lên hoặc từ bỏ công việc này.

Bạn cũng cảm thấy bị tổn thương. Anh ta quả là một ông sếp xét nét! Anh ta thậm chí không thèm hỏi tại sao bạn lại im lặng trong suốt mấy buổi thảo luận vừa qua và vội vàng kết luận dựa trên giả định do chính mình đặt ra. Bạn là người mới trong công ty và là thành viên trẻ nhất, thiếu kinh nghiệm nhất. Bất kể ai cũng có thể là quản lý, trừ bạn. Trong một môi trường như vậy, bạn nhận ra rằng tốt hơn hết là

bạn lắng nghe và nắm bắt thêm kiến thức trước khi muốn nói điều gì. Những rõ ràng, sếp của bạn không nghĩ vậy. Tốt hơn hết là bạn nên phát biểu ý kiến, thậm chí ngay cả khi chẳng có gì nhiều để nói.

Mấu chốt ở đây là thay vì trở nên có tính xây dựng và giúp đỡ Yee Ling, Peter đã kích động sự phòng thủ. Cô ấy sẽ ít tin tưởng anh ta hơn và sẽ trở nên đề phòng hơn. Sự phản hồi này ít có khả năng tạo ra một lợi ích thực sự nào.

MỘT MÔ HÌNH PHẢN HỒI HIỆU QUẢ

Sau đây là năm bước để tạo ra một cuộc đối thoại phản hồi được tiếp thu tốt và dẫn đến những hành động tích cực. Nói một cách khác, phản hồi tốt có nghĩa là những phản hồi có thể thực hiện theo.

Bước 1: Chọn lối tư duy cởi mở

Bạn phản hồi vì bạn đã quan sát thấy vài điều về những việc đã xảy ra. Do vậy, bạn có thể hiểu các sự kiện này theo một cách nào đó. Cần phải biết rằng cách hiểu của bạn chỉ đơn thuần là một cách xem xét vấn đề. Còn có những nhân tố khác mà bạn không nhận thức được. Do vậy, chúng tôi khuyên bạn nên có một lối tư duy cởi mở và kiềm chế những nhận định thoáng qua.

Cách tiếp cận của Peter là một trường hợp đáng lưu ý. Anh ta coi sự im lặng của Yee Ling là bằng chứng cho thấy sự thiếu quan tâm, và anh ta nhanh chóng cảm thấy thất vọng. Ngược lại, Yee Ling lại cảm thấy thích thú và hân hạnh được tham gia vào nhóm hành động đặc biệt. Là một cô gái Trung Quốc trẻ tuổi giữa những người đồng nghiệp có thâm niên và kinh nghiệm cao hơn, cô do dự vì sợ rằng mình sẽ nói năng lộn xộn

Bước 2: Hãy xem phản hồi là một món quà

Khi phản hồi được hình thành dưới hình thức một phương tiện để đạt được một mục tiêu tổ chức cụ thể nào đó, nó trở thành một cơ hội chứ không phải là một vấn đề rắc rối. Ví dụ, nó sẽ là cơ hội để phát triển con người, cải thiện dịch vụ khách hàng và tăng thị phần. Phản hồi sẽ được coi là một món quà khi mọi người coi nó là một khoản đầu tư cho sự phát triển của họ, hoặc là một phương tiện để giúp họ thành công hơn.

Bước 3: Hãy phản hồi một cách cụ thể và tập trung vào hành vi

Trước khi đưa ra ý kiến phản hồi, bạn hãy tự hỏi mình có bằng chứng cụ thể nào để hỗ trợ cho ý kiến bạn đưa ra không. Bạn hãy chắc chắn rằng mình có những bằng chứng đó. Nếu không, cuộc nói chuyện của bạn có thể vô tình trở nên non nớt và thậm chí là phù phiếm. Bạn đừng đưa ra những phản hồi dựa trên những lời đồn đại hay tin đồn.

Trung tâm Lãnh đạo sáng tạo (The Centre for Creative Leadership - CCL) đã xây dựng nên một mô hình phản hồi mà tôi cảm thấy rất hữu ích. Mô hình này có tên gọi là SBI (Situation Behaviour Impact - Ảnh hưởng của hành vi trong tình huống). Nó bao gồm ba yếu tố cấu thành như sau:

Tình huống: Môi trường hay sự kiện, bao gồm mối cảnh xảy ra hành vi.

Ví dụ:"Trong suốt các cuộc họp của nhóm hành động đặc biệt trong suốt bốn tháng qua…"

Behaviour: Mô tả hành vi mình quan sát thấy.

Ví dụ:"Tôi nhận thấy cô không thể chia sẻ quan điểm với chúng tôi."

Ảnh hưởng: Nói cho người đó biết hành vi của họ ảnh hưởng đến cả nhóm như thế nào.

Ví dụ:"Tôi có cảm giác rằng có lẽ những cuộc họp này không hữu ích với cô như tôi đã hy vọng."

Chúng ta cũng cần lưu ý rằng chỉ nên đặc biệt tập trung vào hành vi và không nói gì đến cá tính hay quan điểm của người đó. Bạn có thể nói: "Tôi có cảm giác rằng các cuộc họp này không hữu ích với cô như tôi đã hy vọng." Tuy nhiên, nếu nói: "Cô không quan tâm gì đến buổi thảo luận cả," thì bạn lại trở nên quá chủ quan và tự phụ.

Bạn cũng nên né tránh việc nhận xét hay đánh giá cá nhân về người đó chẳng hạn như: "rõ ràng, cô chẳng hề quan tâm gì đến buổi thảo luận." Nếu bạn làm vậy, người nghe sẽ trở nên phòng thủ, và do đó, buổi nói chuyện của bạn sẽ bị phá hỏng.

Bước 4: Kiểm tra phản ứng

Để buổi nói chuyện được cởi mở và cân bằng, đôi khi bạn nên dừng lại một chút để đối phương nắm bắt và tiếp nhận phản hồi của bạn. Sau đó, bạn hãy hỏi một số câu hỏi để tìm hiểu phản ứng của họ.

Ví dụ: "Cho đến giờ, cô thấy việc tham gia vào các cuộc họp của nhóm hành động đặc biệt có giúp ích gì cho cô không?"

"Theo cô, cách tốt nhất để cô học hỏi và đóng góp vào các buổi họp là gì?"

Các câu hỏi như thế này là những câu hỏi mở, và không mang tính phán xét. Bằng cách kiên nhẫn và sẵn sàng lắng nghe, bạn sẽ khiến đối phương cảm thấy buổi nói chuyện rất an toàn với họ.

Yee Ling có thể trả lời như sau: “ *Thực ra các buổi họp rất có ích cho tôi. Tôi đã học hỏi được rất nhiều. Tôi xin lỗi vì tôi đã không nói gì… Vì tôi vẫn còn là nhân viên mới và thiếu kinh nghiệm, tôi sợ mình sẽ phát biểu những ý kiến sai.”*

Thông qua phản ứng của cô ấy, bạn có thể nhận ra rằng có thể cô ấy sẽ cảm thấy không thoải mái khi phát biểu. Ở châu Á, mọi người có xu hướng ít sẵn sàng chia sẻ quan điểm của họ trước những người có thâm niên cao hơn và những người già.

Bước 5: Tiếp tục

Bạn đừng dừng lại ở đây. Bước tiếp theo sau khi lắng nghe và hiểu nhau là khuyến khích các hành động để giúp cho nhân viên của bạn tiến bộ. Bạn có thể chia sẻ thông cảm với cô ấy về việc cảm thấy không thoải mái phát biểu khi là một người mới vào công ty. Bạn hãy đảm bảo với cô ấy rằng quan điểm của người mới có thể mang lại những góc nhìn khác biệt và mới mẻ. Và đó là một môi trường tốt để học cách gây ảnh hưởng lên người khác.

Trên thực tế, một buổi nói chuyện phản hồi có thể chuyển thành một buổi nói chuyện huấn luyện. Bạn hãy hỏi người được phản hồi rằng: “Trong buổi họp tới của chúng ta, cô định sẽ hành động thế nào? Tôi có thể giúp gì cho cô?”

Cả bạn và cô ấy có thể thống nhất rằng trong các buổi họp sau này, bạn có thể ra hiệu cho cô ấy bằng cách yêu cầu cô ấy cho biết quan điểm. Khi đã được mời, cô ấy có thể đóng góp ý kiến một cách thoải mái hơn. Trong những tuần tới, bạn có thể tổ chức những cuộc nói chuyện ngắn gọn để thảo luận về sự tiến bộ của cô ấy. Bạn hãy nhớ khen ngợi những cố gắng của cô ấy. Với sự khích lệ của bạn, chẳng

bao lâu, cô ấy sẽ diễn đạt trôi chảy các ý kiến của mình tại các buổi họp.

ÁP DỤNG MÔ HÌNH PHẢN HỒI

Bạn hãy xem lại phương pháp tiếp cận 5 bước và làm quen với nó. Trước khi đưa ra ý kiến phản hồi, bạn hãy dành ra một chút thời gian để xem lại từng bước một và tự tập suy nghĩ cách nói chuyện với nhân viên. Thậm chí, bạn có thể thử đóng vai và diễn với một đồng nghiệp mà bạn tin cậy.

Những phản hồi hữu ích cần phải được đưa ra kịp thời. Đừng chần chừ khi khen ngợi một ai đó về một công việc nào đó hay giúp anh ta có những cải thiện cần thiết. Hãy làm điều đó khi tình huống vừa mới xảy ra. Tuy nhiên, cũng có một điều kiện. Nếu bạn hay đối phương cảm thấy bất bình thì tốt hơn hết là chờ thêm một hoặc hai ngày nữa để lấy lại thái độ phù hợp trước khi nói chuyện.

PHẢN HỒI TRÊN CHUYẾN BAY [2]

Phương pháp 5 bước này rất hữu ích trong các buổi đối thoại trực tiếp với đồng nghiệp. Khi buổi nói chuyện được thực hiện một cách riêng tư, bạn có nhiều điều kiện để thể hiện sự thẳng thắn và làm rõ mọi vấn đề. Tuy nhiên, cũng có những trường hợp bạn phải phản hồi ngay trên máy bay, có thể nói như vậy.

Trong những trường hợp đó, bạn cần phải phản hồi một cách ít chính thức và có thể không có thời gian hay sự riêng tư để áp dụng phương pháp 5 bước nói trên. Ví dụ, bạn đang tham dự một buổi họp mà trong đó, một nhân viên cấp dưới hay một đồng nghiệp của bạn và mới thuyết trình một kế hoạch. Bạn có một số ý tưởng có thể củng cố

cho đề án của họ. Bạn sẽ làm việc đó như thế nào? Tôi đề xuất bạn nên sử dụng một phương pháp gồm hai bước sau đây:

Bước 1: Khen ngợi những ưu điểm trong những điều mà bạn vừa được nghe., tức là *Cái gì tốt* (WWW – What Went Well).

Bước 2: Đưa ra những đề xuất để người thuyết trình xem xét, tức là *Nó sẽ còn tốt hơn nếu* EBI(Even Better If}

Chẳng hạn, bạn có thể nói: " Nếu chúng ta đặt mình vào địa vị khách hàng, những ưu điểm của đề án này là như sau: (a)… (b)… (c) … Có lẽ, cơ hội chiến thắng trong dự án này sẽ tốt hơn nếu bạn đưa thêm vào một lựa chọn trong…"

Giữa bước 1 và bước 2, rất nhiều người trong số chúng ta, theo bản năng, nóng lòng đưa chữ "nhưng" vào. Nếu bạn làm điều đó, bạn sẽ gây ra một cảm giác sai lầm là những gì bạn nói trong bước 1 là không chân thành. Do đó, bạn hãy tránh dùng chữ "nhưng". Nếu bạn cần phải dùng một liên từ, hãy thử dùng chữ "và". Nó kết nối bước 1 và bước 2 một cách nhuần nhuyễn và có tính xây dựng hơn.

CÁC LOẠI PHẢN HỒI

Tích cực

Cách phản hồi này được áp dụng cho tình huống một người làm việc gì đó tốt và bạn muốn khen ngợi anh ta về điều đó. Nếu bạn áp dụng phương pháp SBI thì sẽ độc đáo và có tác động lớn hơn. Bạn hãy nhớ đưa ra những ví dụ cụ thể về những điều mà bạn đánh giá cao. Các nhà quản lý cũng nên cố gắng thể hiện sự cảm kích của mình nhiều hơn một chút. Ở châu Á và châu Âu, người ta có xu hướng che giấu sự khen ngợi.

Xây dựng

Phản hồi này nhằm mục đích giúp đối phương tiến bộ. Là nhà quản lý, rõ ràng chúng ta cần phải làm việc này nhiều hơn. Nhân viên của chúng ta muốn thế. Phản hồi của Peter có thể đã rất hữu ích cho Yee Ling nếu anh ta thực hiện nó theo một cách thức phù hợp.

Tiêu cực

Phản hồi này được sử dụng cho mục đích chỉ ra một hành vi hoàn toàn không thể chấp nhận được. Trước khi làm việc này, nhà quản lý sẽ phải cố gắng đưa ra những phản hồi mang tính xây dựng. Sau rất nhiều cố gắng, tình huống đã chạm đến ranh giới "được ăn cả, ngã về không". Đã đến lúc bạn phải thực hiện một buổi nói chuyện khó khăn với nhân viên đó.

MỘT BUỔI NÓI CHUYỆN KHÓ KHĂN

Không phải tất cả những phản hồi xây dựng đều trở nên tốt đẹp. Dù có nhiều người đánh giá cao những phản hồi của bạn, cũng có những người trở nên quá cảm tính và phòng thủ. Khi đối phương trở nên bực bội, tốt hơn hết là bạn hãy dừng lại và giữ bình tĩnh. Nếu cần thiết, bạn hãy đề nghị người đó dời buổi nói chuyện sang một ngày khác. Bạn hãy để anh ta lấy lại bình tĩnh. Sau đó, bạn hãy tổ chức lại buổi nói chuyện. Khi đó, người này có thể đã suy ngẫm về những điều bạn nói và sẽ dễ tiếp thu hơn.

Tuy nhiên, cũng có những tình huống mà nhân viên cấp dưới làm ngơ trước những phản hồi của bạn và không thực hiện hành động gì để cải thiện. Bạn sẽ thấy kiểu hành vi này ở những nhân viên cứng đầu được các sếp khác cho làm mọi việc theo cách riêng của họ. Trớ trêu thay, một vài nhân viên xuất sắc lại có thể là những người chống lại

những phản hồi xây dựng. Với họ, họ không thể làm điều gì sai được. Khi đó, bạn sẽ làm gì?

Hãy nhớ: Bạn sẽ nhận được những điều mà bạn khoan dung, bỏ qua.

Bạn hãy giữ sự điềm tĩnh và hãy lên lịch cho một vài buổi nói chuyện để theo dõi. Nhưng cũng có lúc, bạn cần phải tuyên bố thực tế khó khăn và lạnh lùng rằng thất bại trong việc phản ứng lại những phản hồi này sẽ dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng. Ví dụ, nhân viên của bạn có thể có người làm việc rất tốt nhưng có thói quen hay lăng mạ người khác và ăn nói thô tục. Khi đó, bạn cần phải thể hiện *quyền lực cứng* mà bạn có với tư cách là một nhà quản lý. Bạn cần phải gắn kết hành vi của anh ta với các giá trị của doanh nghiệp.

Trước khi bạn làm việc này, hãy nói chuyện với sếp của bạn và xin tư vấn từ bộ phận HR. Sau đó, bạn hãy thật dũng cảm. Bạn hãy nói cho anh ta nghe những thông điệp thật cứng rắn. Các nhà quản lý hiệu quả không né tránh việc thực hiện những thông điệp không ai thích nhưng lại cần thiết vì lợi ích của tổ chức.

Chẳng hạn, bạn có thể nói thế này: "Đã nhiều lần chúng ta thảo luận về thói quen lăng mạ đồng nghiệp và sử dụng ngôn ngữ thô lỗ. Làm như vậy là anh đã vi phạm nghiêm trọng giá trị cốt lõi của công ty là đối xử với đồng nghiệp bằng sự nhạy cảm của con người. Dù chúng ta đã có những buổi thảo luận như vậy, tôi vẫn không hề thấy anh có cải thiện gì cả. Tôi không còn lựa chọn nào khác ngoài việc kết thúc hợp đồng lao động của anh nếu như chúng tôi còn thấy anh thể hiện hành vi này một lần nữa."

PHẢN HỒI VÀ KHEN NGỢI KẾT QUẢ LÀM VIỆC

Các nhà quản lý tốt xếp lịch để nói chuyện huấn luyện trực tiếp thường xuyên với nhân viên cấp dưới của mình. Những buổi nói chuyện như vậy nhằm mục đích hỗ trợ sự phát triển của các nhân viên đó. Họ cũng sẽ tạo ra những bối cảnh để thường xuyên đưa ra những ý kiến phản hồi. Những hoạt động như thế sẽ làm dịu bớt sự đáng sợ của những buổi họp đánh giá kết quả làm việc hằng năm.

Do vậy, không có gì đáng ngạc nhiên tại thời điểm đánh giá kết quả làm việc hằng năm. Những điểm nào cần phải thảo luận và cải thiện đều đã được nêu rõ, thống nhất và xử lý. Bằng cách này, mối quan hệ hợp tác học hỏi giữa sếp và nhân viên cấp dưới xuất hiện. Do vậy, việc đánh giá kết quả làm việc chuyển từ một tình huống được thực hiện hàng năm thành một cuộc đối thoại chân thành và liên tục được phát triển.



- Nhân viên sẽ được hưởng lợi ích rất lớn nếu nhận được những phản hồi thường xuyên từ các sếp về kết quả làm việc của họ.

- Hầu hết các nhà quản lý thấy việc đưa ý kiến phản hồi là hết sức khó khăn. Mô hình phản hồi 5 bước sẽ giúp bạn đưa ra phản hồi một cách khách quan hơn và dễ dàng hơn.



Câu hỏi 1: Lần cuối cùng bạn đưa ra ý kiến phản hồi cho nhân viên cấp dưới của bạn là khi nào? Bạn làm có tốt không?

Câu hỏi 2: Hãy sử dụng mô hình phản hồi trong các buổi thảo luận huấn luyện sắp tới với nhân viên của bạn.

---

[1]. Cannon, M.D. và Witherspoon, R. “Những phản hồi có thể áp dụng: Giải tỏa sức mạnh học tập và cải thiện kết quả làm việc” *(Actionable Feedback: Unlocking the Power of Learning and Performance Improvement,) Academy of Management Executive* (Vol.19, No.2, 2005)

[2]. Phương pháp www ebi do Ng Nam Guan, một thành viên tham gia một buổi hội thảo do tôi tổ chức, đưa ra trong một buổi thảo luận về cách phản hồi.

13 YÊU CẦU PHẢN HỒI

TẠI SAO CÁC NHÀ QUẢN LÝ CẦN PHẢN HỒI?

Các nhà quản lý đưa ra những phản hồi mang tính xây dựng cho các nhân viên cấp dưới sẽ tạo ra giá trị tăng thêm rất lớn cho tổ chức. Tương tự, họ cũng được hưởng lợi rất lớn nếu họ yêu cầu và nhận được phản hồi về mình. Một số lợi ích cơ bản là:

- Các nhà quản lý cần phải làm được những điều mình nói. Vì nhận thức được rằng đưa ra những ý kiến phản hồi cho nhân viên là một phần tối quan trọng trong các trách nhiệm mà họ đảm nhận, họ cũng cần phải thể hiện tấm gương luôn sẵn sàng nhận phản hồi từ người khác.

- Phản hồi sẽ giúp các nhà quản lý phát hiện quan điểm của người khác về cách hành xử của mình. Chúng sẽ giúp họ hiểu thêm về những vấn đề mà họ không nhìn thấy. Chúng cũng là món quà mà những người khác tặng cho nhà quản lý.

- Các nhà quản lý cũng có sếp của mình. Và các sếp, cuối mỗi năm, sẽ phải thực hiện việc đánh giá kết quả làm việc hàng năm bắt buộc. Bằng cách yêu cầu ý kiến phản hồi thường xuyên từ những người khác, bao gồm cả sếp, họ sẽ khiến cho việc đánh giá kết quả năm với sếp đỡ căng thẳng hơn.

- Nếu xây dựng được thói quen luôn luôn cởi mở tiếp nhận phản hồi và dùng chúng làm đòn bẩy để cải thiện bản thân, các nhà quản lý sẽ tạo ra được văn hóa học tập. Đó là một dấu hiệu tốt cho tương lai của doanh nghiệp.

YÊU CẦU VÀ CÓ THỂ BẠN SẼ KHÔNG NHẬN ĐƯỢC PHẢN HỒI

Mặc dù đưa ra ý kiến phản hồi đã là một việc với đầy rẫy thách thức, việc yêu cầu được phản hồi thậm chí còn khó khăn hơn nhiều. Sau đây là một số vấn đề chung bạn có thể gặp phải khi yêu cầu phản hồi:

- Bản thân các nhà quản lý cảm thấy không thoải mái khi yêu cầu phản hồi. Nhiều người sợ rằng mình sẽ bị tổn thương. Một khi đã trở thành sếp, có một hình ảnh mà chúng ta cần phải duy trì: hình ảnh của một người có năng lực và tự tin. Nếu chúng ta yêu cầu phản hồi và rồi những phản hồi đó hóa ra lại là những chỉ trích về chúng ta hay về kết quả làm việc của chúng ta, chúng ta sẽ mất thể diện hoặc cảm thấy xấu hổ.

- Các nhân viên cấp dưới thường rất sợ phải chỉ trích các sếp của mình. Theo văn hóa phương Tây, mọi người có vẻ sẵn lòng cung cấp thông tin nếu sếp họ yêu cầu. Tuy nhiên, nếu không được yêu cầu thì họ sẽ che dấu những điều họ muốn nói. Cần phải có một tâm hồn thật dũng cảm, thậm chí có lẽ là điên rồ, mới có thể nói một cách cởi mở điều một người nghĩ về sếp của mình. Nhìn chung, ở châu Á, rất ít người cho bạn phản hồi thật sự và chân thực. Nó có thể tương đương với việc tự hủy hoại sự nghiệp của mình (*hara-kiri* – hoặc *self – destruction*)



YÊU CẦU GÓP Ý TRƯỚC (FEEDFORWARD) [1] THAY VÌ YÊU CẦU PHẢN HỒI

Hãy xem tình huống sau đây liên quan đến một nhà quản lý có tên là Sarah muốn biết phản hồi từ nhân viên cấp dưới. Cô mới nhận vị trí này và cả nhóm không biết nhiều về cô. Cô vừa tập thử một đoạn thuyết trình trước cả nhóm. Đây là một bước chuẩn bị cho một cuộc họp quản trị cấp cao sẽ diễn ra tuần sau.

Giai thoại quản lý

Sau khi hoàn thành bài thuyết trình dài 20 phút với một loạt các bản Powepoint, Sarah nói: "Xin hãy cho tôi biết nhận xét của các bạn. Có chỗ nào tôi làm chưa tốt và cần phải cải thiện trước tuần tới?"

Yêu cầu của cô được đáp lại bằng một sự im lặng. Không ai nói gì trong suốt 3 phút dường như dài vô tận. Cuối cùng, một người, Arun, đã lên tiếng: "Tôi nghĩ là nó khá nhiều thông tin. Nó thực sự đã mang lại bức tranh hoàn thiện về những điều mà cả nhóm chúng ta đang làm."

Sarah cảm ơn Arun và hỏi xem có ai muốn bổ sung thêm ý kiến gì không? Tất cả đều trả lời là không. Khi đó, cô kết thúc cuộc họp.

Tối hôm đó, Sarah gọi điện cho một người bạn của mình để hỏi lời khuyên. Người bạn này là một nhà quản lý cấp cao có kinh nghiệm ở một công ty khác. Cô ấy nổi tiếng là người có thể lôi kéo nhân viên cùng tham gia vào mọi công việc một cách hết sức hiệu quả. Những người làm việc với cô ấy đều tin tưởng và tôn trọng cô ấy.

Đây là điều mà người bạn gợi ý: "Sarah, trước khi mọi người có phản hồi gì cho cậu, họ cần phải cảm thấy thoải mái với cậu đã. Và, nếu cậu là sếp, cậu cần phải khéo léo hơn nhiều. Cậu vừa mới vào làm ở công ty chưa đầy một tháng. Vì thế, họ chẳng biết gì về cậu cả.

Thay vì yêu cầu họ phản hồi, tớ nghĩ cách tốt hơn và hiệu quả hơn nhiều là cậu yêu cầu họ góp ý cho tương lai. Phản hồi tập trung vào quá khứ và tìm kiếm những thông tin về những việc cậu đã làm không tốt. Do đó, hãy đặt mình vào vị trí nhân viên cấp dưới của cậu mà xem. Liệu họ có cảm thấy thoải mái khi chỉ ra những thiếu sót trong bài thuyết trình của cậu?"

Sarah tập trung lắng nghe. Sau đó, cô nói: "Tớ hiểu ý của cậu rồi. Giờ đây tớ đã hiểu tại sao họ không nói gì nhiều. Nhưng tớ vẫn muốn biết mình cần phải cải thiện những điểm nào. Tốt hơn hết là chúng tớ phát hiện ngay bây giờ thay vì phạm sai lầm khi thuyết trình trước các sếp."

"Đúng vậy, Sarah ạ", người bạn trả lời. "Nhưng yêu cầu phản hồi không phải là cách hay đâu. Cậu hãy giảm bớt tính cá nhân bằng cách yêu cầu họ đóng góp ý kiến cho tương lai. Trong khi phản hồi tập trung vào quá khứ, thì những ý kiến đóng góp cho tương lai, như chính cái tên gọi của nó, nói về tương lai. Cậu nên nói với họ:"Các anh

chị biết rồi đấy, chúng ta sẽ thực hiện bài thuyết trình này trước các nhà quản lý cấp cao trong tuần tới. Chúng ta phải cải tiến bài thuyết trình như thế nào để đảm bảo các sếp sẽ phê duyệt dự án của chúng ta nhỉ?"

Ngày hôm sau, Sarah mời cả nhóm vào nói chuyện tiếp. Khi đó, cô yêu cầu mọi người đóng góp ý kiến cho thành công tương lai. Và đúng thật là nhân viên của cô ấy sẵn sàng phát biểu hơn. Cô chắc chắn là rất hài lòng với những thông tin quý báu mà họ cung cấp. Giờ đây, cô cảm thấy như nhân viên của cô rất đồng lòng với cô trong bài thuyết trình sắp tới.

TẠI SAO MỌI NGƯỜI SẼ TRẢ LỜI YÊU CẦU ĐÓNG GÓP Ý KIẾN CHO THÀNH CÔNG TƯƠNG LAI? [2]

Tôi hết sức biết ơn ông Marshall Goldsmith, người đầu tiên dạy cho tôi biết khái niệm này. Hầu hết mọi người – nhân viên cấp dưới, đồng nghiệp ngang cấp hay các sếp – đều không thấy thoải mái với việc đưa ra ý kiến phản hồi. Chúng ta đã thảo luận rất nhiều về điều này trong chương trước. Vậy tại sao lại phải cố gắng làm cho bằng được việc đó? Nó chẳng khác gì dã tràng xe cát.

Bạn hãy tự giúp mình bằng cách làm cho việc này trở nên dễ dàng hơn với họ. Đừng yêu cầu họ nói với bạn là bạn đã làm việc gì kém cỏi. Đó là quá khứ rồi. Thay vào đó, hãy yêu cầu họ giúp đỡ bạn để làm việc tốt hơn trong tương lai. Đó chính là ý nghĩa của việc đóng góp ý kiến cho thành công tương lai – feedforward. Bạn hãy thử làm vậy và bạn sẽ thấy kinh ngạc vì sự sẵn lòng của họ.

Sau đây là hai ví dụ:

1. Nếu bạn vừa mới hoàn tất một công việc và muốn cải thiện kết quả thêm, hãy hỏi họ: “Có việc gì lẽ ra tôi nên làm khác đi để lần tới đạt kết quả tốt hơn nữa không nhỉ?”

2. Nếu bạn muốn nhận được một lời nhận xét thẳng thắn về bản thân, hãy hỏi họ: “Hãy cho tôi biết một hoặc hai điều có thể giúp tôi trở nên hiệu quả hơn?”

Và nếu ngay cả khi bạn đã yêu cầu đóng góp ý kiến cho thành công tương lai mà mọi người vẫn không sẵn lòng phát biểu, có lẽ họ vẫn còn cảm thấy hết sức không thoải mái.

Gần đây, tôi nói chuyện với một số nhà lãnh đạo cấp cao châu Á làm việc trong các cơ quan chính phủ. Họ hầu như có cùng một giọng điệu khi nhận xét về sếp của họ. Cách thức ưa thích của họ là nói chuyện ngoài lề và trực tiếp. Do vậy, nếu bạn cảm thấy rằng bạn vẫn chưa có được điều bạn muốn, hãy mời nhân viên cấp dưới của bạn tham gia những cuộc nói chuyện riêng tư. Bạn có trách nhiệm phải tìm cách để khuấy động không khí để mọi người cảm thấy an toàn khi nói điều gì đó.



- Giống như việc đưa ra ý kiến phản hồi về nhân viên cấp dưới sẽ hỗ trợ cho sự phát triển của họ, nhận được phản hồi cũng mang lại lợi ích tương tự cho bạn, với tư cách là một nhà quản lý.

- Nhìn chung, mọi người do dự khi phải đưa ra ý kiến phản hồi về các sếp vì nó có thể bị coi là một hình thức chỉ trích. Bạn hãy thử yêu cầu họ đóng góp ý kiến cho thành công tương lai. Có thể họ sẽ trở nên sẵn sàng hơn.



Câu hỏi 1: Bạn sẽ trả lời thế nào nếu sếp của bạn yêu cầu bạn đưa ra ý kiến phản hồi về bà ấy? Nếu thay vào đó, bà ấy hỏi ý kiến đóng góp cho thành công tương lai thì sao?

Câu hỏi 2: Hãy thử yêu cầu những đồng nghiệp trong công ty đưa ra ý kiến phản hồi về bạn. Hãy đánh giá mức độ hữu ích, thẳng thắn và khả năng thực hiện của những phản hồi bạn nhận được.

---

[1]. Feedforward: Khác với feedback là nhận xét về những chuyện đã xảy ra rồi, feedforward là việc góp ý để ai đó hoặc một việc gì đó thành công hơn trong tương lai.

[2]. Lời khuyên của Marshall Goldsmith

PHẦN BỐN

Quản lý nhóm



"Tôi thấy dường như những nhà lãnh đạo làm việc hiệu quả nhất không bao giờ nói "Tôi". Đó không phải vì họ tự rèn luyện để không nói "Tôi". Đó là vì họ không nghĩ về "Tôi". Họ nghĩ về "Chúng ta", họ nghĩ về "nhóm". Họ hiểu rằng công việc của họ là làm cho nhóm hoạt động tốt. Họ chấp nhận trách nhiệm và không né tránh nó, nhưng thành quả lại được ghi nhận cho "chúng tôi". Chính điều đó đã tạo niềm tin và cho phép bạn hoàn thành nhiệm vụ."

—Peter Drucker

14 TRỞ THÀNH MỘT NGƯỜI LÃNH ĐẠO NHÓM

TẠI SAO PHẢI LÀM VIỆC THEO NHÓM?

Khi bạn lần đầu tiên trở thành sếp, điều đầu tiên bạn để ý thấy là giờ đây, bạn có trách nhiệm làm việc với những con người khác nhau để cùng nhau đạt được những mục tiêu nhất định nào đó. Quan hệ của bạn với những người này sẽ có một trong các hình thức sau: (a) họ báo cáo trực tiếp cho bạn, hoặc (b) họ là những đồng nghiệp mà bạn không có một quyền hạn trực tiếp nào đối với họ nhưng vẫn cần đến sự hỗ trợ của họ. Một khía cạnh nữa ngày nay đang trở nên phổ biến là dù quan hệ của bạn với họ là theo hình thức (a) hay (b), những người này có thể đang ở những đất nước khác với bạn. Nói một cách khác, nhóm có thể là quan hệ ảo.

Là một nhà quản lý, bạn sẽ dành ra một lượng thời gian đáng kể cho các cuộc họp hoặc làm việc trong môi trường nhóm, có lẽ từ 30 - 90%. Theo bất kỳ tiêu chuẩn nào, đây cũng được coi là một khoản đầu tư đáng kể về thời gian và năng lượng của bạn. Bạn sẽ nhanh chóng nhận ra rằng để trở thành một nhà quản lý hiệu quả, bạn cần phải chơi trò chơi nhóm thành công.

Tầm quan trọng của năng lực lãnh đạo và ảnh hưởng đến nhóm của bạn là rất cao. Đây là một sự lãnh đạo nhiều thách thức và phức tạp hơn so với lãnh đạo trực tiếp, từng người một. Người ta sẽ xác định thành công của bạn, một người lần đầu làm lãnh đạo, dựa trên tiêu chí này. Kết quả là nó cũng sẽ xác định liệu bạn có tiếp tục leo lên các nấc thang quản lý doanh nghiệp cao hơn không?

Sau đây là một số lý do chính giải thích tại sao các nhóm giờ đây lại trở thành phương tiện chủ yếu để hoàn thành công việc:

- Một nhóm có thể làm nên nhiều việc hơn và nhanh hơn so với một người làm việc độc lập;

- Các nhóm thường có khả năng xử lý những vấn đề phức tạp tốt hơn so với cấu trúc thứ bậc truyền thống;

- Trong môi trường nhóm, trình độ chuyên môn tập thể và sự phong phú, đa dạng về quan điểm tạo ra một lợi thế cạnh tranh;

- Trong một môi trường làm việc toàn cầu hóa với con người bị phân tán về mặt địa lý, chúng ta chỉ có thể đạt được các mục tiêu kinh doanh bằng cách kết nối những con người đó trong một mạng lưới ảo.

TẠI SAO CÁC NHÓM THẤT BẠI [1]

Thật không may, tập hợp một nhóm người lại với nhau và biến họ thành một nhóm có hiệu quả làm việc cao thật sự là một việc hết sức khó khăn. Tất cả chúng ta đều đã chứng kiến những nhóm hoạt động không tốt. Ví dụ, sau vô số các cuộc họp nhóm, mọi người ra về với cảm giác rằng họ chẳng đi đến một nghị quyết nào cả. Một tình huống khác khá phổ biến là một nhóm gồm những người bận rộn và có trách nhiệm cao thường gặp nhau để bàn về những vấn đề quan trọng. Tuy nhiên, vì một số lý do không thể giải thích được, những người tham gia họp chỉ lướt sơ qua bề mặt của vấn đề trong các buổi thảo luận, né tránh vấn đề thật sự và sau đó, nhanh chóng nhất trí các hành động mà không ai trong số họ cảm thấy mình phải chịu trách nhiệm với nó. Nói một cách khác, đó hoàn toàn là một sự lãng phí thời gian của tất cả mọi người.

Có sáu lý do chính giải thích tại sao các nhóm lại thất bại trong việc thực hiện các kỳ vọng của mình:

- Thiếu tinh thần lãnh đạo nhóm;

- Đó không phải là một nhóm thực sự; đó chỉ là một tập hợp các cá nhân mà thôi;

- Thiếu lòng tin;

- Không có mục tiêu rõ ràng và hấp dẫn;

- Không có cam kết và tinh thần trách nhiệm vì một mục tiêu chung;

- Thiếu kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm bổ sung lẫn nhau.

Tôi muốn chia sẻ với các bạn một tình huống thực tế của một nhóm cá nhân giả vờ như họ là một nhóm.

Giai thoại quản lý

Mới đây, Patrick được bổ nhiệm làm Tổng giám đốc của một đơn vị kinh doanh ở một nước thuộc khối ASEAN. Sau khoảng hai tháng, anh ta bắt đầu cảm thấy lo lắng rằng những cuộc họp quản lý cấp cao chẳng mang lại giá trị gì nhiều. Anh ta muốn có một người bên ngoài cho anh ta biết chuyện gì đang xảy ra. Anh ta mời tôi đến tham gia một trong các cuộc họp quản lý hàng tuần của họ.

Đó là một cuộc họp được lên kế hoạch rất tốt với một chương trình được tổ chức bởi các phòng ban chủ chốt như kinh doanh, marketing, tài chính, sản xuất, chuỗi cung ứng, nhân sự… Điều mà tôi nhận thấy là Patrick nói rất nhiều còn những người khác thì hầu như không trao đổi gì. Khi Tổng giám đốc thông qua chương trình, anh ta hướng sự

quan tâm đến những thành viên từ các phòng ban đang được thảo luận. Cuối buổi thảo luận, tất nhiên họ sẽ "thống nhất" một số hành động tiếp theo.

Và thế là mọi vấn đề trong chương trình nghị sự được thảo luận xong, với từng thành viên quản lý khác nhau lần lượt thảo luận với anh ta. Trong khi cuộc họp đang diễn ra, tôi quan sát khắp phòng họp. Các nhà quản lý cấp cao lặng lẽ và kiên nhẫn chờ đợi tới khi những vấn đề của phòng anh ta được đem ra thảo luận. Cũng có lần, một nhà quản lý muốn nêu lên một vấn đề trong lúc cuộc đối thoại giữa Patrick và một nhà quản lý khác đang diễn ra. Anh ta cố gắng nói to nhưng những lời anh ta nói có vẻ tẻ nhạt. Patrick thậm chí còn không cảm ơn những điều anh ấy vừa nói.

Khi buổi họp kết thúc, Patrick đề nghị tôi chia sẻ những điều tôi quan sát thấy trong văn phòng của anh ta.

Trong buổi nói chuyện, tôi nói rằng từ việc xem xét động lực làm việc của nhóm, tôi nhận thấy những người tham gia họp không phải là một nhóm, mà chỉ đơn thuần là một tập hợp nhiều cá nhân. Mặc dù tất cả bọn họ đều báo cáo cho Patrick, ngoài ra, họ chẳng rõ là họ còn có vấn đề gì chung. Chắc chắn là mỗi nhà quản lý, với tư cách là người đứng đầu phòng ban chức năng của mình, biết rõ chỉ số KPI và trách nhiệm của anh ta. Nhưng anh ta cho rằng buổi họp chỉ chủ yếu là để báo cáo những vấn đề về công việc. Tuy nhiên, các nhóm có thể được sử dụng làm đòn bẩy để phối hợp nhằm đạt được những điều gì đó to tát hơn. Nhưng trong trường hợp này, không ai biết được "những điều to tát hơn" là cái gì. Dường như Patrick chưa bao giờ giải thích cho họ về điều này.

Sau đó, tôi chia sẻ với Patrick khái niệm về việc *đội một lúc hai chiếc mũ.* Vì tất các các nhà quản lý đều là thành viên của nhóm các

nhà lãnh đạo cấp cao trong công ty, mỗi người đều phải đội hai chiếc mũ. Chiếc mũ đầu tiên của họ là lãnh đạo phòng ban chức năng của họ một cách tốt nhất có thể. Chiếc mũ thứ hai là trách nhiệm đối với công việc kinh doanh. Là một nhà lãnh đạo cấp cao, họ có một trách nhiệm bao trùm là phải phối hợp với nhau để lèo lái con thuyền doanh nghiệp đạt được tầm nhìn chung. Mỗi một cuộc họp quản lý do Tổng giám đốc tổ chức cần phải tập trung vào việc hướng công ty tiến đến các mục tiêu và tầm nhìn chung. Đó là cách sử dụng tốt nhất thời gian và nguồn lực của đội ngũ lãnh đạo cấp cao. Các thành viên cần đội chiếc mũ thứ hai để tham gia cuộc họp này. Chao ôi, vì cả Patrick lẫn những nhà quản lý khác không ai hiểu được khái niệm này, buổi họp đã chuyển thành một buổi nói chuyện về các vấn đề của các phòng ban. Tất cả bọn họ đều đội chiếc mũ thứ nhất trong suốt buổi họp.

Xét về khía cạnh lãnh đạo nhóm, phong cách điều hành cuộc họp của Patrick là làm một người chuyên quyền ngồi ở đầu bàn. Thông qua ngôn ngữ hình thể và phong cách của mình, anh ta thể hiện cho mọi người thấy rằng đây là một cuộc họp cho từng nhà quản lý báo cáo về tiến triển của bộ phận mà anh ta chịu trách nhiệm. Phương tiện được ưa thích là cuộc đối thoại giữa anh ta và nhà quản lý đó. Bằng việc không công khai khuyến khích trao đổi thông tin giữa các nhà quản lý với nhau, anh ta đã vô tình thúc đẩy hiệu quả tư duy cục bộ giữa những nhà quản lý này.

Ở đây hoàn toàn thiếu sự tin tưởng. Các thành viên vẫn tiếp tục cảnh giác với Tổng giám đốc mới. Sau này tôi phát hiện ra rằng họ đã ngấm ngầm thống nhất với nhau rằng nếu họ có vấn đề gì chung, họ sẽ giải quyết bên ngoài các cuộc họp. Thảo luận về các vấn đề đó trước mặt Tổng giám đốc sẽ hết sức phức tạp. Do vậy, các cuộc họp hầu như không có một mâu thuẫn mang tính xây dựng nào. Nếu họ đi

đến một "thỏa thuận" nào đó, không ai cảm thấy có trách nhiệm với nó cả.

NHÓM LÀ GÌ?

Người ta có xu hướng sử dụng từ "nhóm" một cách hết sức cẩu thả. Một vài người cho rằng cứ mỗi khi một số người tập trung lại, họ sẽ có một "nhóm". Điều này hoàn toàn sai. Để thảo luận, trước hết chúng ta hãy phân biệt giữa "nhóm làm việc" (working group) và "nhóm" (team).

Một nhóm làm việc (working group) bao gồm một số người tập trung lại một cách bất ngờ, không dự tính trước để giải quyết những nhiệm vụ nhất định nào đó, chẳng hạn như cung cấp thông tin cho một báo cáo sắp tới hoặc giải quyết một phàn nàn của khách hàng. Những người trong nhóm làm việc có thể làm việc độc lập và đóng góp cho nhiệm vụ cần thực hiện.

Một nhóm (team) bao gồm một số ít nhân viên với một mục đích chung và những kỹ năng bổ sung cho nhau. Họ thống nhất một phương pháp chung và sẽ chịu trách nhiệm lẫn nhau trong việc thực hiện các mục tiêu chung. Để thành công, các thành viên cần phải làm việc phụ thuộc lẫn nhau.

Các nhà quản lý cần phải nhận thức được rằng lập nên các nhóm không phải là giải pháp để giải quyết tất cả mọi vấn đề. Sẽ có những tình huống mà cá nhân làm việc độc lập sẽ tạo ra hiệu quả cao hơn. Nhưng cũng có những tình huống mà làm việc theo nhóm là cách duy nhất để giải quyết một thử thách nào đó. Do vậy, các nhà quản lý cần phải cân bằng giữa sự tự quản cá nhân và nỗ lực tập thể.

Trong chương tới, chúng ta sẽ thảo luận về cách hình thành và phát triển nhóm.

CÁC THÁCH THỨC CỦA VIỆC LÃNH ĐẠO NHÓM

Trong phần hai, chúng tôi đã giành ra một lượng lớn thời gian để thảo luận về cách lãnh đạo và quản lý cá nhân. Khi bạn bắt đầu lãnh đạo nhóm, bạn cần có một năng lực lãnh đạo cao hơn.

Sau đây là một số điều kiện tiên quyết:

1. Nhận thức được rằng để nhóm đạt được các mục tiêu chung, bạn sẽ cần sự hợp lực và phối hợp. Không giống như các nhóm làm việc, các nhóm hiệu quả sẽ có một ảnh hưởng lớn hơn nhiều so với ảnh hưởng của các cá nhân riêng lẻ cộng lại. Điều này thể hiện khái niệm *đội hai chiếc mũ* . Trong khi mỗi thành viên đều có các trách nhiệm riêng của mình, họ còn phải đảm nhận những trách nhiệm của nhóm. Chỉ bằng cách phối hợp làm việc với nhau, họ mới có thể đạt được các tầm nhìn chung của nhóm.

2. Là người lãnh đạo, bạn là yếu tố quyết định chủ chốt đến thành công hay thất bại của nhóm. Bạn sẽ cần phải có năng lực hỗ trợ, huấn luyện và hướng dẫn cho cách thành viên trong nhóm, từ đó tạo ra một môi trường phù hợp để làm việc, theo nhóm bén rễ và phát triển.

3. Trong khi thực hiện điều kiện (2), lãnh đạo nhóm cần phải nhận thức được rằng anh ta không biết hết tất cả mọi giải pháp. Do vậy, anh ta phải cố gắng để có được sự cân bằng giữa việc chỉ đạo nhóm và để cho các thành viên trong nhóm bước lên để cùng lãnh đạo.

4. Để có thể đạt được kết quả hoạt động cao, lãnh đạo nhóm cần phải sẵn sàng chia sẻ việc ra quyết định và điều hành với các thành viên khác. Nếu không sẵn sàng làm việc đó, bạn sẽ cản trở sự phát triển của nhóm. Nhưng để làm việc đó, bạn cần phải dám chịu rủi ro và đưa ra những phán quyết đúng đắn. Vì vậy, hãy chuẩn bị cả về tinh thần và tình cảm cho tình huống bạn phạm phải vài sai lầm.

5. Để thực sự hiệu quả, một nhóm cần có những đặc điểm riêng giống như bất kỳ một nhóm xã hội nào. Nhóm cần phải tạo được một môi trường phù hợp, tạo ra sự tin cậy lẫn nhau và nhận thức về nhân dạng của nhóm, tức là các thành viên hoàn toàn ràng buộc lẫn nhau về mặt cảm xúc.



- Lãnh đạo một nhóm phức tạp hơn nhiều so với việc lãnh đạo các cá nhân.

- Các nhóm là phương tiện trung tâm để thực hiện những công việc phức tạp. Với một nhóm hiệu quả và gắn kết, chúng ta có thể đạt được nhiều thành công hơn ở một tốc độ nhanh hơn nhiều so với khi các cá nhân làm việc riêng lẻ.



Câu hỏi 1: Trong giai thoại, Patrick lẽ ra đã có thể làm việc gì khác đi để khiến các cuộc họp của mình có tính tương tác và hiệu quả cao hơn?

Câu hỏi 2: Trong môi trường làm việc của bạn, bao nhiêu phần công việc được thực hiện thông qua các cá nhân làm việc độc lập? Bao nhiêu phần được thực hiện theo nhóm? Bạn sẽ làm điều gì để tăng năng suất làm việc?

[1]. Wageman, R., Nunes, D.A., Burruss, J.A., và Hackman, J.R. *Nhóm lãnh đạo cao cấp: Điều gì đã khiến họ trở nên vĩ đại (Senior Leadership Teams: What it Takes to Make Them Great)* . (Boston, Harvard Business School Press, 2008)

15 HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

TÁM ĐIỀU KIỆN ĐỂ CÓ MỘT NHÓM THÀNH CÔNG

Để thành công, các nhóm cần phải đạt được 8 điều kiện sau:

1. Lãnh đạo nhóm hiệu quả

2. Có một tầm nhìn rõ ràng và hấp dẫn

3. Các thành viên cam kết hoàn toàn với tầm nhìn đó

4. Các thành viên gắn kết với nhau

5. Có các năng lực bổ sung cho nhau

6. Mọi người đều đóng góp và đều được hưởng lợi

7. Môi trường tin cậy, tự hào và được khích lệ

8. Đào tạo và phát triển

NĂM GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NHÓM [1]

Cũng giống như các cá nhân, các nhóm sẽ phải trải qua một loạt các giai đoạn phát triển. Nhìn chung, có năm giai đoạn phát triển nhóm cơ bản: định hướng, không hài lòng, thống nhất, hoạt động và kết thúc. Trong vài thập kỷ qua, nhiều nhà nghiên cứu như Tuckman và Lacoursiere đã thực hiện các nghiên cứu về vòng đời của các nhóm. Đặc biệt, Lacoursiere đã xem các nhóm như những cơ thể sống.

Chúng lớn lên và chịu các áp lực, sau đó hoặc là trưởng thành, hoặc bị thoái hóa do những áp lực này.

Các lãnh đạo nhóm cần phải hiểu được các giai đoạn phát triển này. Ở mỗi giai đoạn, các nhóm sẽ thể hiện các đặc tính nhất định và có những nhu cầu cụ thể. Bằng cách hiểu rõ những điều này, các nhà quản lý sẽ được trang bị đầy đủ hơn để hỗ trợ cho việc xây dựng và phát triển một nhóm gắn kết và hiệu quả. Về cơ bản, các lãnh đạo nhóm cần phải chú tâm vào hai loại quy trình: **liên quan đến nhiệm vụ (task-related)** – những quy trình xác định việc mà mỗi thành viên trong nhóm phải làm, và **cảm xúc xã hội (socio-emotional)** – những quy trình tạo lòng tin và sự gắn kết cao hơn.

Giai đoạn 1: Định hướng (Orientation)

Khi tập trung để tham gia vào nhóm lần đầu tiên, mọi người thường có rất nhiều sự háo hức và kỳ vọng. Đồng thời, họ cũng có cảm giác băn khoăn và không chắc chắn. Trong nhiều trường hợp, họ có thể không biết được các thành viên khác là ai. Cho dù có thể họ biết lãnh đạo nhóm, nhưng họ chỉ biết đến cái tên và uy tín của anh ta mà thôi. Cũng như vậy, họ cũng không biết rõ các mục tiêu và mục đích của nhóm là gì, và đặc biệt họ không biết vai trò và trách nhiệm cá nhân của họ là gì. Điển hình, mọi người sẽ hành xử theo những cách thức sau:

- Lịch sự, cẩn trọng, tò mò;

- Những người tham gia cư xử không giống nhau; một số người nói nhiều hơn những người khác;

- Đánh giá lãnh đạo nhóm;

- Các thành viên muốn biết vị trí của mình trong nhóm; và

- Các thành viên mong rằng lãnh đạo nhóm sẽ đưa ra những giải thích và chỉ dẫn rõ ràng.

Cho dù tinh thần của nhóm đang rất cao, nhưng hiệu quả của nhóm ở giai đoạn này thấp.

Các nhà quản lý có thể hỗ trợ giai đoạn này như thế nào: Ở giai đoạn này, lãnh đạo nhóm cần phải đưa ra những chỉ dẫn và giải thích rõ ràng, đồng thời phải giành được lòng tin của mọi người. Cuộc chiến của anh ta là phải giành được sự cân bằng giữa việc đưa ra các chỉ dẫn, các mục tiêu và cấu trúc với việc không làm cho các thành viên trong nhóm cảm thấy anh ta là người "biết tuốt". Anh ta sẽ cảm thấy ít mâu thuẫn hơn nếu nhận thấy rằng ở thời điểm này, các thành viên mong muốn rằng các chỉ dẫn và mục đích có giá trị hơn nhiều đối với nhu cầu muốn có tiếng nói quan trọng hơn và đóng góp lớn hơn của họ. Sau đây là các bước chính::

- Xác định mục đích và mục tiêu chung;

- Thảo luận và xác định thành phần của nhóm để đảm bảo có đủ các năng lực bổ sung nhau;

- Thể hiện hướng đi bằng cách thảo luận một lộ trình để đạt được các mục tiêu;

- Bắt đầu quá trình xây dựng lòng tin bằng cách giới thiệu bản thân và đề nghị những người khác làm tương tự. Hãy tạo ra một môi trường hòa đồng để mọi người có thể tìm thấy một chỗ đứng trong nhóm;

- Mời các thành viên xác định và thống nhất các quy tắc cơ bản;

- Cũng nhau xác định các vai trò, trách nhiệm của thành viên trong nhóm, kể cả trưởng nhóm.

Giai đoạn 2: Không hài lòng

Ở giai đoạn này, các thành viên đã làm việc với nhau được một thời gian ngắn. Các khó khăn bắt đầu lộ diện, hoặc ở khía cạnh hoàn thành nhiệm vụ, hoặc ở khía cạnh đảm bảo các nguồn lực cần thiết. Một số thành viên cũng có thể nhận thấy rằng không phải tất cả mọi người trong nhóm đều gắn kết vì các mục tiêu chung. Trong nhóm bắt đầu hình thành ra các nhóm nhỏ. Mâu thuẫn giữa các cá nhân xuất hiện. Khi xuất hiện các chênh lệch giữa kỳ vọng ban đầu và thực tế, các thành viên của nhóm có thể cảm thấy thất vọng về mối quan hệ của họ với trưởng nhóm. Tuy nhiên, trong môi trường châu Á, các thành viên thường không công khai thách thức trưởng nhóm. Cả tinh thần và hiệu quả làm việc của nhóm tiếp tục giảm xuống.

Các nhà quản lý có thể hỗ trợ giai đoạn này như thế nào: Trong chương 5, chúng ta đã thảo luận về tầm quan trọng của EQ trong việc tương tác với người khác. Là trưởng nhóm, điều này thậm chí còn quan trọng hơn. Với sự đồng cảm của mình, giờ đây trưởng nhóm sẽ thấy rằng các thành viên của nhóm cảm thấy hơi vỡ mộng. Trưởng nhóm cần phải tiếp tục giành được sự tin tưởng của các thành viên bằng cách giải thích rõ các định hướng và chỉ dẫn. Đồng thời, anh ta cần phải lôi kéo các thành viên chia sẻ suy nghĩ và cùng nhau tập trung tìm giải pháp. Hầu hết các mâu thuẫn đều do phong cách làm việc khác nhau hoặc do sự khác biệt về văn hóa. Có lẽ anh ta cũng cần phải đào tạo nhóm để họ hiểu, đánh giá cao và quản lý được sự đa dạng. Trưởng nhóm cũng cần phải đầu tư vào các hoạt động xây dựng nhóm (team-building) để tạo ra sự tin tưởng lẫn nhau nhiều hơn. Sau đây là một số bước chủ yếu::

- Khẳng định lại các mục tiêu và mục đích chung;

- Yêu cầu bổ sung thông tin về các vấn đề phát sinh và cùng nhau tìm cách giải quyết;

- Lắng nghe và tạo điều kiện để các thành viên phát biểu các quan điểm khác nhau;

- Cung cấp các khóa đào tạo và đầu tư vào các hoạt động xây dựng nhóm;

- Mời các thành viên thảo luận cởi mở về các mâu thuẫn. Ở châu Á, các thành viên có xu hướng ngại nói về các mâu thuẫn một cách "công khai". Các nhà quản lý phải tự mày mò, điều chỉnh phương pháp cho phù hợp với cá tính khác nhau của từng thành viên, làm việc với từng nhóm nhỏ hơn để tìm giải pháp;

- Khuyến khích các thành viên làm việc phối hợp với nhau; và

- Giải quyết một cách khách quan và kiên quyết các trường hợp không tuân thủ các quy tắc của nhóm.

Giai đoạn 3: Thống nhất

Các thành viên của nhóm bắt đầu cảm thấy thoải mái hơn khi làm việc với nhau. Họ đã biết rất rõ việc mà từng thành viên phải làm và đã có thể hình dung thấy những tiến triển của nhóm. Mọi người cảm thấy thoải mái hơn và tin tưởng, tự hào hơn khi các nhiệm vụ được hoàn thành. Nhưng vì chỉ mới được biến đổi từ một giai đoạn không hài lòng khá khó khăn, cho nên mối quan hệ giữa các thành viên vẫn còn hơi yếu ớt. Trong nhóm có thêm những thành viên mới. Những người này chưa hoàn toàn thích ứng với nhóm và vẫn còn ở ngoài lề. Tinh thần và hiệu quả của nhóm được cải thiện.

Các nhà quản lý có thể hỗ trợ giai đoạn này như thế nào: Ở giai đoạn này, các quy trình cơ bản của nhóm đã được xây dựng để sử dụng. Có thể các thành viên đã biết rõ những điều tất cả họ phải làm một mình và làm cùng tập thể. Thách thức chủ yếu lúc này là phải tạo ra được các ràng buộc xã hội và tình cảm bạn bè để các thành viên trong nhóm phát triển thành một nhóm gắn kết và hiệu quả. Điều này chỉ có thể xảy ra khi giữa các thành viên có một sự tin cậy lẫn nhau hết sức mạnh mẽ và các thành viên có cùng một bước sóng cảm xúc với nhau.

Một số bước cơ bản là:

- Tạo ra một môi trường an toàn để các thành viên đưa ra các phản hồi có tính xây dựng cho nhau. Một dấu hiệu cho thấy sự tiến bộ chính là khả năng thảo luận cởi mở các điểm mạnh và các lĩnh vực cần phát triển của cá nhân;

- Tiếp tục xác định và giải quyết các mâu thuẫn giữa các cá nhân;

- Khuyến khích phối hợp và làm việc cùng nhau;

- Mời các thành viên của nhóm chia sẻ công việc lãnh đạo nhóm;

- Mời các thành viên nhận những trách nhiệm lớn hơn trong việc xác định và xử lý các trở ngại. Hãy cởi mở trong việc đánh giá lại những nguyên tắc, vai trò và trách nhiệm cơ bản;

- Khen ngợi các thành công;

- Đảm bảo rằng nhóm của bạn theo kịp sự phát triển bên ngoài thông qua việc đào tạo và phát triển.

Giai đoạn 4: Hoạt động

Giờ đây, nhóm đã trưởng thành. Hiệu quả hoạt động và tinh thần của nhóm lên rất cao. Các thành viên tự hào được là một phần của nhóm và cảm thấy hãnh diện. Các hoạt động diễn ra hết sức tốt đẹp và có sự phối hợp trên toàn nhóm. Các thành viên của nhóm giao tiếp cởi mở với nhau và giúp đỡ nhau đạt tiêu chuẩn cao. Trong nhóm xuất hiện tinh thần chia sẻ lãnh đạo, các thành viên của nhóm chủ động giải quyết các khó khăn khi chúng phát sinh. Năng lượng làm việc của nhóm được duy trì ở mức cao và các thành viên của nhóm thường thể hiện sự hài hước, vui vẻ trong khi làm việc.

Các nhà quản lý có thể hỗ trợ giai đoạn này như thế nào: Khi cả nhóm đã hòa hợp và làm việc ăn khớp với nhau, nhà quản lý biết rằng khó khăn đã qua. Giờ đây là lúc anh ta trao quyền và khuyến khích chia sẻ lãnh đạo để cả nhóm có thể đạt được tiềm năng cao hơn.

Một số bước cơ bản mà anh ta có thể thực hiện là:

- Khen ngợi và tán dương các thành công;

- Đặt ra những thách thức mới và những tiêu chuẩn cao hơn;

- Khuyến khích sự tự quản cao hơn trong giới hạn cho phép;

- Tập trung phát triển các thành viên để họ đảm nhận được những trách nhiệm cao hơn;

- Cho các thành viên tham gia các hội thảo chuyên môn và các chương trình đào tạo; và

- Hãy huấn luyện nhiều hơn quản lý.

Giai đoạn 5: Kết thúc

Đến một thời điểm nào đó, các nhóm sẽ kết thúc. Với những nhóm đang phát triển, đó không thực sự là một sự kết thúc, mà chỉ là một sự tạm dừng khi đã đạt được mục tiêu hay đã đạt đến một cột mốc nào đó. Ở giai đoạn này, sẽ tốt hơn nếu các nhóm tổ chức ăn mừng thành công và tự nạp lại năng lượng. Các trưởng nhóm sẽ cần phải tái tạo năng lượng và tái tổ chức nhóm để chuẩn bị cho những thách thức sắp tới.

Với các nhóm hành động đặc biệt, đây có thể thực sự là điểm kết thúc vì các mục tiêu đã hoàn thành và không cần phải tiếp tục nữa. Chắc chắn sẽ có những nỗi buồn xen lẫn cảm giác tự hào vì những điều họ đã làm được. Trưởng nhóm và những người cấp cao khác có thể phái những người này đến xử lý những khó khăn khác bằng việc thể hiện sự cảm kích về một dự án đã được hoàn thành một cách xuất sắc.

TẠO LẬP MỘT NHÓM LÀM VIỆC XUẤT SẮC

Các nhà quản lý trên khắp thế giới và ở mọi cấp độ trong tổ chức nhìn chung không khai thác được hết tiềm năng từ các nhóm. Có hai lý do chính là: (a) thiếu hiểu biết về 8 điều kiện để làm việc nhóm hiệu quả và (b) các trưởng nhóm và thành viên không thông qua các giai đoạn phát triển nhóm. Nói một cách ngắn gọn là các nhóm không hoạt động hiệu quả bởi những người trong nhóm chưa bao giờ thực sự tạo nên một “nhóm” đúng nghĩa.

Tình huống của Patrick, vị Tổng giám đốc, là một tình huống khá tiêu biểu. Anh ta có quan niệm rằng tất cả những điều anh ta phải làm để khai thác tốt nhất tiềm năng của nhóm là tổ chức các buổi họp bàn về công việc kinh doanh thường xuyên. Và như các bạn đã thấy, anh ta chỉ thành công trong việc khiến những người này càng ngày càng lún sâu vào tình trạng tư duy cục bộ.

Khi các nhà quản lý tiến lên các cấp bậc cao hơn trong doanh nghiệp, thách thức phải tạo ra các nhóm hiệu quả càng trở nên phức tạp và nhập nhằng hơn nhiều. Và, nếu không có các nhóm làm việc đạt kết quả cao, các tổ chức sẽ mất đi khả năng cạnh tranh và sự nhạy bén.

Thời điểm tốt nhất để học hỏi những điều cơ bản về lãnh đạo nhóm là khi bạn bắt đầu làm sếp. Các nhóm ở cấp độ này đơn giản hơn về mặt thành phần và quan hệ giữa các cá nhân dễ quản lý hơn. Giờ đây, chúng ta sẽ nói thêm về 8 điều kiện để làm việc theo nhóm hiệu quả.

1. Lãnh đạo nhóm hiệu quả

Trưởng nhóm phải gánh vác một trách nhiệm hết sức nặng nề. Anh ta cùng một lúc phải là người lãnh đạo, người quản lý, người huấn luyện, người hỗ trợ và người cổ vũ. Anh ta là người đầu tiên lôi kéo một nhóm đồng nghiệp đến làm việc cùng nhau, và sau một thời gian làm việc vất vả, anh ta tạo ra các điều kiện và động lực để họ cống hiến tài năng và năng lượng phục vụ cho tầm nhìn, mục tiêu rộng lớn hơn của nhóm. Anh ta là đội trưởng của một đội bóng mà chúng ta đã nói đến trong chương 1.

2. Một tầm nhìn rõ ràng và hấp dẫn

Bạn muốn nhóm thực hiện điều gì mà các thành viên riêng lẻ không thể nào thực hiện được? Các mục tiêu này hấp dẫn như thế nào với bạn và với các thành viên?

3. Các thành viên hoàn toàn cam kết với tầm nhìn

Khi bạn tập trung các thành viên trong buổi họp đầu tiên, có một số câu hỏi sau sẽ diễn ra trong đầu họ khi nghe bạn diễn đạt tầm nhìn

của nhóm: Điều đó có hấp dẫn tôi không? Tôi có được gì từ đó (What's in it for me – WIIFM). Tại sao làm việc theo nhóm lại có thể giúp tôi đạt hoặc vượt các chỉ số KPI? Chính xác thì mục tiêu chung của cả nhóm là gì?

4. Các thành viên gắn kết với nhau

Tại sao các thành viên lại muốn làm việc cùng nhau? Xét cho cùng, làm việc độc lập có hiệu quả cao hơn nhiều và đỡ bực bội hơn. Điều này chính là khái niệm *đội hai chiếc mũ.*

5. Các năng lực bổ sung cho nhau

Các thành viên cần phải tin tưởng rằng mọi người trong nhóm sẽ mang đến một số tài năng và nguồn lực mà những người khác có thể cần nhưng lại không có. Điều này giải thích điều kiện thứ năm này. Họ cần làm việc cùng nhau để đạt được các mục tiêu chung.

6. Mọi người đều đóng góp và đều được hưởng lợi

Làm việc theo nhóm rất vất vả và tốn thời gian. Khi các thành viên đều đóng góp, làm thế nào để họ được hưởng những lợi ích từ đó? Bạn ghi nhận đóng góp của họ không? Họ có học thêm được những kỹ năng mới không? Họ có phải chạm trán với các nhà quản lý cấp cao không?

7. Một môi trường tin cậy, tự hào và được khích lệ

Đây chính là khía cạnh cảm xúc xã hội của làm việc theo nhóm. Chúng ta đã thảo luận về tầm quan trọng của niềm tin ở nhiều phần trong cuốn sách này. Bạn hãy đầu tư thời gian và nỗ lực để tạo ra một môi trường mà người ta muốn làm việc.

8. Đào tạo và phát triển

Các nhóm không thể tự thành công. Chúng cần được nuôi dưỡng. Công việc của bạn là phải cung cấp các chương trình đào tạo phù hợp để giúp cho nhóm chuyển từ giai đoạn này sang giai đoạn khác. Bộ phận học tập và phát triển của bạn sẽ là một nguồn lực tốt để bạn khai thác trong trường hợp này.

Còn với trưởng nhóm, xin bạn hãy nhớ rằng mỗi nhóm là độc nhất và bối cảnh của từng nhóm cũng vậy. Cũng giống như một đội trưởng đội bóng trong chương 1, một trưởng nhóm giỏi nhất là người thường xuyên thích nghi và ứng biến liên tục theo diễn biến của trò chơi.

LÃNH ĐẠO CÁC NHÓM ẢO [2]

Có một hiện tượng càng ngày càng trở nên phổ biến là các công ty tổ chức các hoạt động kinh doanh của họ theo kiểu buộc các thành viên của nhóm phải làm việc ở những khu vực địa lý phân tán. Nói chung, các thành viên của nhóm có thể đến từ những nền văn hóa khác nhau và nói những thứ tiếng khác nhau. Họ cũng có thể không báo cáo trực tiếp cho trưởng nhóm bởi họ đến từ những phòng ban khác nhau. Đây là một cấu trúc ma trận đang trở nên phổ biến.

Cũng chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi việc cộng tác trở thành một thách thức lớn hơn nhiều bởi khoảng cách đã khuếch đại các khó khăn trong việc giao tiếp và phối hợp. Vì các thành viên của các nhóm ảo không gặp nhau trực tiếp, việc tạo ra các mối quan hệ hòa hợp và sự tin cậy lẫn nhau rõ ràng là khó khăn hơn nhiều. Và như chúng ta đã thảo luận ở các phần trước, nếu không có sự tin tưởng và gắn kết với mục tiêu chung, tiềm năng xuất hiện mâu thuẫn sẽ rất lớn. Tuy nhiên, vẫn còn có một vấn đề khác nữa là yêu cầu phải thỏa thuận về một múi giờ phức tạp để tổ chức các cuộc họp qua truyền hình hay qua mạng.

Cho dù gặp nhiều khó khăn hơn trong khi làm việc với nhau so với các nhóm tập trung, chúng ta vẫn có thể giúp cho các nhóm ảo hiện thực hóa toàn bộ tiềm năng của nó. Các điều kiện tiên quyết vẫn là phải dành đủ nỗ lực và quan tâm đến hai quy trình xây dựng nhóm chính: quy trình liên quan đến công việc và quy trình cảm xúc xã hội (socio-emotional).

Nếu bạn lần đầu tiên được quản lý một nhóm ảo thì sau đây là một vài bài học được rút ra từ các tổ chức đã từng có kinh nghiệm về các nhóm ảo này.

1. Học cách điều hành thành công các nhóm tập trung

Các nguyên tắc hình thành và xây dựng một nhóm ảo hiệu quả cũng giống như các nguyên lý áp dụng với các nhóm có thể gặp mặt trực tiếp truyền thống. Bạn hãy đảm bảo rằng bạn biết các nguyên tắc đó là gì và đã áp dụng chúng một cách thành công trong việc lãnh đạo các nhóm truyền thống trước khi nỗ lực lãnh đạo một nhóm ảo.

2. Tổ chức các cuộc họp trực tiếp (face-to-face meeting)

Khi mọi người có thể gặp nhau trực tiếp, họ có thể nhớ mặt và nhớ tên từng người. Điều này mang lại sự kỳ diệu cho các quy trình xã hội chủ chốt. Nó sẽ khuyến khích giao tiếp không chính thức, tình bạn, sự gắn kết và gắn bó trong nhóm. Nếu bạn đang bắt tay thực hiện một dự án, khởi đầu dự án bằng một cuộc họp mặt trực tiếp là một cơ hội tốt để đem mọi người đến gần nhau. Đó chính là thời điểm bạn có thể bắt đầu các quy trình liên quan đến nhiệm vụ (xác định các mục tiêu, các vai trò và trách nhiệm, lộ trình của nhóm…) và các quy trình cảm xúc xã hội (xây dựng lòng tin, biết nhau, hiểu và coi trọng sự đa dạng…).

3. Sử dụng công nghệ để tăng cường sự cộng tác

Bạn nên khám phá, thử nghiệm và sử dụng các công cụ công nghệ cao làm đòn bẩy để tăng hiệu quả và sự tương tác qua lại trong nhóm. Việc này bao gồm các cuộc họp qua mạng để đồng nghiệp có thể nhìn thấy nhau, các công cụ biểu quyết để nhận các phản hồi giấu tên, khả năng thuyết trình trực tuyến phối hợp, xin phép ra câu hỏi hoặc đưa ra một nhận xét…

4. Đảm bảo rằng các cuộc họp ảo đều có tính tương tác

Nếu cần phải cung cấp nhiều thông tin cho người tham gia họp, bạn đừng tổ chức họp qua truyền hình. Bạn hãy gửi email trước, cùng với những file đính kèm cần thiết. Nếu không, bạn hãy tổ chức webcast (truyền hình internet).

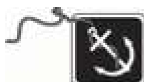
Bạn hãy tổ chức các cuộc họp ảo theo sát các hành động trên lịch trình định trước. Bạn cần phải đảm bảo rằng các báo cáo về tiến trình được thực hiện chính xác. Nếu có vấn đề gì liên quan đến những thành viên nào đó trong nhóm mà không liên quan đến những người khác, hãy xếp một buổi họp riêng để giải quyết sau.

5. Áp dụng một phương pháp có *mức độ không thuận tiện* công bằng cho mọi thành viên

Sắp xếp thời gian họp luân phiên sao cho thành viên ở các múi giờ khác nhau đều cùng chia sẻ sự bất tiện, hoặc là ở lại trễ, hoặc phải dậy sớm để họp. Các thành viên từ châu Á thường cảm thấy họ làm việc theo ca 14 tiếng đồng hồ bởi các cuộc họp của họ diễn ra lúc 9 hoặc 10 giờ tối, bởi vì lúc đó là 8 hoặc 9 giờ sáng ở Mỹ và là 3 giờ chiều ở Anh. Hầu hết đều chấp nhận sự sắp xếp này mà không hề băn khoăn vì muốn tạo điều kiện cho các thành viên của nhóm ở những nơi khác trên thế giới. Tôi hết sức kiến nghị rằng họ phải đưa vấn đề này ra thảo luận và đòi hỏi thời gian họp phải luân phiên.

6. Nhấn mạnh việc cộng tác và xây dựng quan hệ

Bạn cần khuyến khích các thành viên trong nhóm làm việc chặt chẽ với nhau liên tục thông qua điện thoại, email hoặc họp qua truyền hình. Nếu họ gặp phải vấn đề gì với nhau, hãy gọi điện và thảo luận trực tiếp. Là trưởng nhóm, bạn hãy đề phòng các dấu hiệu mâu thuẫn và can thiệp nếu cần thiết.



- Bạn có thể không cần nhóm trong tất cả mọi tình huống. Đôi khi, các nhân làm việc độc lập lại hiệu quả hơn.

- Để tạo ra một nhóm làm việc hiệu quả cao, trưởng nhóm cần phải đầu tư thời gian và nỗ lực để chuyển nhóm từ giai đoạn này qua giai đoạn khác.



Câu hỏi 1: Gần đây, nhóm của bạn hiệu quả đến mức nào?

Câu hỏi 2: Bạn sẽ làm gì để hình thành và xây dựng nhóm của bạn?

---

[1]. Dựa trên một tác phẩm của Blanchard et al. viết về Lãnh đạo nhóm tình huống *(Situation Team Leadership)*

[2]. Siebdrat, F., Hoegl, M., và Ernst, H. “Làm sao để quản lý các nhóm ảo” *(How to Manage Virtual Teams*) *MIT Sloan Management Review* (Summer, 2009)

16 QUẢN LÝ CÁC ĐỘNG LỰC NHÓM

CÁC ĐỘNG LỰC NHÓM (TEAM DYNAMICS) LÀ GÌ?

Khi nhiều người cùng làm việc với nhau trong môi trường nhóm, sẽ có những lực lượng vô hình trong công việc gây tác động lên cách hành xử, phản ứng và làm việc của họ. Những lực lượng đó tạo nên những động lực nhóm. Chúng có thể bao gồm các phong cách hành xử cá nhân, vai trò của nhóm, cách trang trí văn phòng làm việc, văn hóa tổ chức, các đặc điểm chính trị trong công ty… Trong chương này, chúng ta sẽ thảo luận về các phong cách hành xử cá nhân và các vai trò của nhóm.

Các thành viên trong nhóm cần được đào tạo để hiểu, đánh giá và quản lý được các động lực nhóm. Chúng là những con dao hai lưỡi. Nếu xử lý khéo léo, chúng sẽ là những nguồn sức mạnh và sáng tạo cho bạn. Nếu hiểu sai và quản lý chúng không tốt, bạn sẽ gặp phải vô số những mâu thuẫn và căng thẳng. Khi đó, làm việc trong một nhóm có thể sẽ trở thành ác mộng.

CÁC PHONG CÁCH HÀNH XỬ CÁ NHÂN

Khi cùng làm việc với nhau, mọi người nhanh chóng nhận ra rằng mỗi người có một phong cách hành xử, giao tiếp và làm việc riêng của mình. Khi đối mặt với những tình huống đặc biệt, vài người, với những phong cách đặc thù, sẽ vẫn tiếp tục hành xử theo cách của họ. Để phản ứng với những tình huống giống nhau, những người có phong cách khác nhau lại xử lý theo những cách khác nhau.

Ví dụ, một nhóm đang đối mặt với một nhiệm vụ khó khăn cần phải hoàn thành nhanh chóng, nhưng lại không đủ thông tin phù hợp để quyết định. Một số thành viên sẽ trở nên im lặng và cẩn trọng, muốn điều tra thêm về nhiệm vụ trước khi quyết định một tiến trình hành động. Ngược lại, có những thành viên khác hết sức sẵn sàng hành động dựa trên những thông tin và dữ liệu mà họ đã có. Bạn nghĩ hai nhóm người này sẽ nghĩ về nhau như thế nào?

Theo nhóm thứ nhất, nhóm thứ hai quá hấp tấp và sẵn sàng hi sinh chất lượng và sự hoàn thiện để đạt tốc độ. Theo nhóm thứ hai, nhóm thứ nhất quá chậm chạp và không thể nhìn thấy cả bức tranh toàn cảnh rộng lớn.

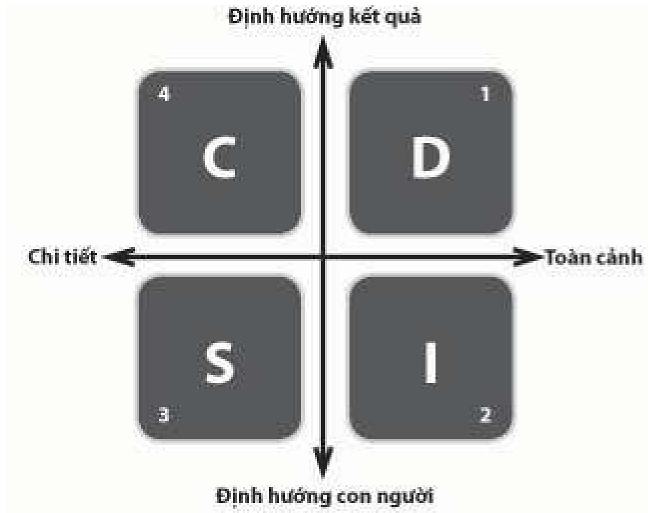
Mặc dù những sự khác biệt đó sẽ làm môi trường nhóm phong phú thêm bằng sự đa dạng về quan điểm và cách tiếp cận, nó cũng có tác động tiêu cực là có thể dẫn đến mâu thuẫn và va chạm giữa các thành viên. Khi quan hệ làm việc trở nên lệch lạc, mọi hy vọng làm việc theo nhóm sẽ chịu nhiều tác động tiêu cực.

Để làm việc với nhau một cách hiệu quả, các thành viên của nhóm cần hiểu rõ những phong cách tương tác khác nhau mà các đồng nghiệp của mình thể hiện. Bằng sự thấu hiểu này, những gì ban đầu có vẻ là sự không gắn kết về mặt giá trị và mức độ ưu tiên sẽ được nhìn nhận dưới một góc độ mang tính xây dựng hơn.

Có rất nhiều mô hình giải thích những phong cách hành vi khác nhau, chẳng hạn như MBTI [1] và DISC [2]. Cả hai mô hình này rất dễ hiểu và dễ áp dụng. Chúng ta sẽ thảo luận theo mô hình DISC, mô hình đơn giản hơn trong hai mô hình này.

Lý thuyết DISC được phát triển từ những nghiên cứu của các nhà khoa học hành vi đầu thế kỷ 20. Trong biểu đồ 16, bạn sẽ thấy hai

phạm vi so sánh: (a) định hướng kết quả so với định hướng con người và (b) chi tiết so với toàn cảnh. Các nghiên cứu của họ đã xác định được bốn góc phần tư: D (Dominant): phong cách thống trị; I (Influencing): Phong cách gây ảnh hưởng; S (Steady): phong cách ổn định; C (Compliant): phong cách tuân thủ. Bạn hãy tham khảo bảng 16.1 để tìm hiểu các đặc tính của từng phong cách.



Biểu đồ 16.1: Mô hình DISC

	ĐIỂM MẠNH	ĐIỂM YẾU	KHI CHỊU ÁP LỰC	NỖI SỢ HÃI
D	- Định hướng kết quả - Quyết đoán - Cứng rắn - Tự tin - Làm việc nhanh - Có khả năng cạnh tranh	- Hách dịch - Thiếu kiên nhẫn - Không biết lắng nghe - Độc đoán - Khắc nghiệt - Không quan tâm đến chi tiết	- Phớt lờ cảm xúc của người khác	- Mất kiểm soát

	- Có tầm nhìn xa			
I	- Thân mật - Xã giao - Dễ mến - Có ảnh hưởng - Sáng tạo - Lôi cuốn - Đầy nghị lực	- Dễ bị kích động - Cẩu thả - Không chi tiết - Coi trọng nói hơn làm	- Thiếu khả năng tổ chức	- Sự phủ nhận của xã hội
S	- Ổn định - Kiên nhẫn - Đồng cảm - Bình tĩnh - Định hướng con người - Đáng tin cậy - Hòa giải tốt	- Quá xuề xòa - Phản đối rủi ro - Thích để nguyên trạng - Thiếu dứt khoát	- Đồng cảm quá mức	- Mất ổn định
C	- Có đầu óc phân tích - Khoa học - Chính xác - Cẩn thận - Tuân theo các quy tắc	- Lãnh đạm - Sa lầy vào chi tiết	- Cứng nhắc	- Bị chỉ trích trong công việc

Bảng 16.1: Các đặc tính của từng phong cách trong mô hình DISC

TÌM HIỂU NHỮNG ĐIỂM KHÁC NHAU GIỮA CÁC PHONG CÁCH

Trước hết, bạn cần lưu ý rằng trong mô hình DISC, không có phong cách nào là tốt hơn hay xấu hơn các phong cách khác. Tất cả đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của mình. Phong cách nào cũng đều đã có những người thành công.

Bằng cách hiểu rõ nhiều phong cách khác nhau, chúng ta có thể dự đoán tốt hơn cách thức mọi người phản ứng với những tác nhân bên ngoài. Đây là một công cụ để bạn nhận thức và quan sát các hành vi, chứ không phải là công cụ để phân tích toàn bộ cá tính của một người nào đó. Những hiểu biết này sẽ mang lại cho bạn khả năng hiểu bản thân mình và hiểu những người khác rõ hơn, từ đó giao tiếp và quản lý các mối quan hệ hiệu quả hơn.

Hầu hết những người sử dụng xong mô hình đánh giá DISC sẽ thấy rằng họ có một phong cách chính, đi kèm với một phong cách phụ. Ví dụ, D là phong cách chính, đi kèm với phong cách phụ là S. Những người này có một loạt đặc điểm hành vi chủ yếu thuộc phong cách D nhưng hơi có thiên hướng nghiêng về phong cách S. Một đặc điểm điển hình là những người này có thể quyết đoán và hướng đến kết quả, tuy nhiên họ vẫn lưu tâm đến nhu cầu và cảm xúc của đồng nghiệp.

Khi nhận thức được những phong cách khác nhau trong nhóm, các trưởng nhóm và các thành viên thường cảm thấy ngạc nhiên trước sự đa dạng và phong phú của nhóm. Phong cách không còn được xem là sự cách ly mà được xem là sự bổ sung cho phong cách của những người khác. Ví dụ, một người theo phong cách I giờ đây sẽ thấy rằng nếu cộng tác với một người có phong cách C, họ sẽ đưa ra các quyết

định một cách cân bằng hơn: không chỉ dựa trên các mối quan hệ và trực giác mà còn dựa trên dữ kiện và các dữ liệu. Một trưởng nhóm với phong cách D sẽ đánh giá cao sự bình tĩnh và ổn định của một người có phong cách S khi công việc quá gấp gáp.

Giờ đây, khi mọi người đã hiểu được điều họ có thể nhận được từ các quan điểm đa dạng, những vấn đề thường gây tranh cãi trong các cuộc họp nhóm có thể được xử lý một cách mang tính xây dựng hơn. Điều này sẽ mang lại một sự cân bằng tốt hơn giữa việc giải quyết vấn đề và ra quyết định.

Cuối cùng, nếu chúng ta hiểu được sự khác biệt giữa các phong cách, chúng ta có thể hòa giải được những giải pháp trái ngược nhau và gây ảnh hưởng lên những người khác. Điều này được thực hiện thông qua việc tự điều chỉnh cách tiếp cận của chúng ta nhằm giải quyết các sở thích và nhu cầu của những người khác. Ví dụ, nếu chúng ta muốn một thành viên của nhóm theo phong cách C ủng hộ quan điểm của mình, chúng ta biết rõ rằng mình cần phải được trang bị đầy đủ các dữ kiện và con số để chứng minh cho đề xuất của mình.

VAI TRÒ CỦA MỌI NGƯỜI TRONG NHÓM

Trong một môi trường nhóm, có những vai trò mà người ta thích thể hiện hơn so với những vai trò khác. Nguồn gốc của sự thiên vị này là sự kết hợp của nhiều yếu tố khác nhau như kinh nghiệm, năng khiếu, cá tính, các giá trị, giáo dục…

Tiến sĩ người Anh Meredith Belbin [3] đã xác định 9 nhóm hành vi mà ông gọi là các vai trò trong nhóm. Ông định nghĩa vai trò trong nhóm là “một xu hướng hành xử, đóng góp và quan hệ với nhau một cách đặc biệt.”

Belbin phân loại 9 nhóm hành vi đó theo 3 loại sau đây:

- **Định hướng hành động (Action-orientation):** Người thực thi (Implementer), Người hoàn tất – Kết thúc (Completer-Finisher), Người nhào nặn (Shaper) [4].

- **Định hướng con người (People-orientation):** Người điều tra nguồn lực (Resource-Investigator), Người điều phối (Coordinator), Những người hỗ trợ thành viên của nhóm (Teamworker).

- **Định hướng tư duy (Thinking-orientation):** Người giám sát - Đánh giá (Monitor-Evaluator), Người sáng tạo (Plant), Chuyên gia (Specialist).

Là các phong cách hành vi nên không có vai trò nào là xấu hay tốt. Tất cả các vai trò đều hữu ích và khác nhau. Mọi người đều có một xu hướng tự nhiên thiên về những vai trò nhóm nhất định nào đó. Mỗi người không chỉ có một vai trò nhóm mà là sự kết hợp của nhiều vai trò khác nhau. Bằng cách hiểu rõ các vai trò nhóm này, các thành viên của nhóm sẽ nâng cao khả năng sử dụng đòn bẩy và khai thác sự đa dạng, tạo ra một nhóm thống nhất hơn.

S

- Ổn định

- Kiên nhẫn

- Đồng cảm

- Bình tĩnh

- Định hướng con người

- Đáng tin cậy

- Hòa giải tốt

- Quá xuề xòa

- Phản đối rủi ro

- Thích để nguyên trạng

- Thiếu dứt khoát

- Đồng cảm quá mức

- Mất ổn định

C

- Có đầu óc phân tích

- Khoa học

- Chính xác

- Cẩn thận

- Tuân theo các quy tắc

- Lãnh đạm

- Sa lầy vào chi tiết

- Cứng nhắc

- Bị chỉ trích trong công việc

Bảng 16.1: Các đặc tính của từng phong cách trong mô hình DISC

TÌM HIỂU NHỮNG ĐIỂM KHÁC NHAU GIỮA CÁC PHONG CÁCH

Trước hết, bạn cần lưu ý rằng trong mô hình DISC, không có phong cách nào là tốt hơn hay xấu hơn các phong cách khác. Tất cả đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của mình. Phong cách nào cũng đều đã có những người thành công.

Bằng cách hiểu rõ nhiều phong cách khác nhau, chúng ta có thể dự đoán tốt hơn cách thức mọi người phản ứng với những tác nhân bên ngoài. Đây là một công cụ để bạn nhận thức và quan sát các hành vi, chứ không phải là công cụ để phân tích toàn bộ cá tính của một người nào đó. Những hiểu biết này sẽ mang lại cho bạn khả năng hiểu bản thân mình và hiểu những người khác rõ hơn, từ đó giao tiếp và quản lý các mối quan hệ hiệu quả hơn.

Hầu hết những người sử dụng xong mô hình đánh giá DISC sẽ thấy rằng họ có một phong cách chính, đi kèm với một phong cách phụ. Ví dụ, D là phong cách chính, đi kèm với phong cách phụ là S. Những người này có một loạt đặc điểm hành vi chủ yếu thuộc phong cách D nhưng hơi có thiên hướng nghiêng về phong cách S. Một đặc điểm điển hình là những người này có thể quyết đoán và hướng đến kết quả, tuy nhiên họ vẫn lưu tâm đến nhu cầu và cảm xúc của đồng nghiệp.

Khi nhận thức được những phong cách khác nhau trong nhóm, các trưởng nhóm và các thành viên thường cảm thấy ngạc nhiên trước sự đa dạng và phong phú của nhóm. Phong cách không còn được xem là sự cách ly mà được xem là sự bổ sung cho phong cách của những người khác. Ví dụ, một người theo phong cách I giờ đây sẽ thấy rằng nếu cộng tác với một người có phong cách C, họ sẽ đưa ra các quyết định một cách cân bằng hơn: không chỉ dựa trên các mối quan hệ và trực giác mà còn dựa trên dữ kiện và các dữ liệu. Một trưởng nhóm

với phong cách D sẽ đánh giá cao sự bình tĩnh và ổn định của một người có phong cách S khi công việc quá gấp gáp.

Giờ đây, khi mọi người đã hiểu được điều họ có thể nhận được từ các quan điểm đa dạng, những vấn đề thường gây tranh cãi trong các cuộc họp nhóm có thể được xử lý một cách mang tính xây dựng hơn. Điều này sẽ mang lại một sự cân bằng tốt hơn giữa việc giải quyết vấn đề và ra quyết định.

Cuối cùng, nếu chúng ta hiểu được sự khác biệt giữa các phong cách, chúng ta có thể hòa giải được những giải pháp trái ngược nhau và gây ảnh hưởng lên những người khác. Điều này được thực hiện thông qua việc tự điều chỉnh cách tiếp cận của chúng ta nhằm giải quyết các sở thích và nhu cầu của những người khác. Ví dụ, nếu chúng ta muốn một thành viên của nhóm theo phong cách C ủng hộ quan điểm của mình, chúng ta biết rõ rằng mình cần phải được trang bị đầy đủ các dữ kiện và con số để chứng minh cho đề xuất của mình.

VAI TRÒ CỦA MỌI NGƯỜI TRONG NHÓM

Trong một môi trường nhóm, có những vai trò mà người ta thích thể hiện hơn so với những vai trò khác. Nguồn gốc của sự thiên vị này là sự kết hợp của nhiều yếu tố khác nhau như kinh nghiệm, năng khiếu, cá tính, các giá trị, giáo dục…

Tiến sĩ người Anh Meredith Belbin [3] đã xác định 9 nhóm hành vi mà ông gọi là các vai trò trong nhóm. Ông định nghĩa vai trò trong nhóm là “một xu hướng hành xử, đóng góp và quan hệ với nhau một cách đặc biệt.”

Belbin phân loại 9 nhóm hành vi đó theo 3 loại sau đây:

- **Định hướng hành động (Action-orientation):** Người thực thi (Implementer), Người hoàn tất – Kết thúc (Completer-Finisher), Người nhào nặn (Shaper) [4].

- **Định hướng con người (People-orientation):** Người điều tra nguồn lực (Resource-Investigator), Người điều phối (Coordinator), Những người hỗ trợ thành viên của nhóm (Teamworker).

- **Định hướng tư duy (Thinking-orientation):** Người giám sát - Đánh giá (Monitor-Evaluator), Người sáng tạo (Plant), Chuyên gia (Specialist).

Là các phong cách hành vi nên không có vai trò nào là xấu hay tốt. Tất cả các vai trò đều hữu ích và khác nhau. Mọi người đều có một xu hướng tự nhiên thiên về những vai trò nhóm nhất định nào đó. Mỗi người không chỉ có một vai trò nhóm mà là sự kết hợp của nhiều vai trò khác nhau. Bằng cách hiểu rõ các vai trò nhóm này, các thành viên của nhóm sẽ nâng cao khả năng sử dụng đòn bẩy và khai thác sự đa dạng, tạo ra một nhóm thống nhất hơn.

S

- Ổn định

- Kiên nhẫn

- Đồng cảm

- Bình tĩnh

- Định hướng con người

- Đáng tin cậy

- Hòa giải tốt

- Quá xuề xòa

- Phản đối rủi ro

- Thích để nguyên trạng

- Thiếu dứt khoát

- Đồng cảm quá mức

- Mất ổn định

C

- Có đầu óc phân tích

- Khoa học

- Chính xác

- Cẩn thận

- Tuân theo các quy tắc

- Lãnh đạm

- Sa lầy vào chi tiết

- Cứng nhắc

- Bị chỉ trích trong công việc

Bảng 16.1: Các đặc tính của từng phong cách trong mô hình DISC

TÌM HIỂU NHỮNG ĐIỂM KHÁC NHAU GIỮA CÁC PHONG CÁCH

Trước hết, bạn cần lưu ý rằng trong mô hình DISC, không có phong cách nào là tốt hơn hay xấu hơn các phong cách khác. Tất cả đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của mình. Phong cách nào cũng đều đã có những người thành công.

Bằng cách hiểu rõ nhiều phong cách khác nhau, chúng ta có thể dự đoán tốt hơn cách thức mọi người phản ứng với những tác nhân bên ngoài. Đây là một công cụ để bạn nhận thức và quan sát các hành vi, chứ không phải là công cụ để phân tích toàn bộ cá tính của một người nào đó. Những hiểu biết này sẽ mang lại cho bạn khả năng hiểu bản thân mình và hiểu những người khác rõ hơn, từ đó giao tiếp và quản lý các mối quan hệ hiệu quả hơn.

Hầu hết những người sử dụng xong mô hình đánh giá DISC sẽ thấy rằng họ có một phong cách chính, đi kèm với một phong cách phụ. Ví dụ, D là phong cách chính, đi kèm với phong cách phụ là S. Những người này có một loạt đặc điểm hành vi chủ yếu thuộc phong cách D nhưng hơi có thiên hướng nghiêng về phong cách S. Một đặc điểm điển hình là những người này có thể quyết đoán và hướng đến kết quả, tuy nhiên họ vẫn lưu tâm đến nhu cầu và cảm xúc của đồng nghiệp.

Khi nhận thức được những phong cách khác nhau trong nhóm, các trưởng nhóm và các thành viên thường cảm thấy ngạc nhiên trước sự đa dạng và phong phú của nhóm. Phong cách không còn được xem là sự cách ly mà được xem là sự bổ sung cho phong cách của những người khác. Ví dụ, một người theo phong cách I giờ đây sẽ thấy rằng nếu cộng tác với một người có phong cách C, họ sẽ đưa ra các quyết định một cách cân bằng hơn: không chỉ dựa trên các mối quan hệ và trực giác mà còn dựa trên dữ kiện và các dữ liệu. Một trưởng nhóm

với phong cách D sẽ đánh giá cao sự bình tĩnh và ổn định của một người có phong cách S khi công việc quá gấp gáp.

Giờ đây, khi mọi người đã hiểu được điều họ có thể nhận được từ các quan điểm đa dạng, những vấn đề thường gây tranh cãi trong các cuộc họp nhóm có thể được xử lý một cách mang tính xây dựng hơn. Điều này sẽ mang lại một sự cân bằng tốt hơn giữa việc giải quyết vấn đề và ra quyết định.

Cuối cùng, nếu chúng ta hiểu được sự khác biệt giữa các phong cách, chúng ta có thể hòa giải được những giải pháp trái ngược nhau và gây ảnh hưởng lên những người khác. Điều này được thực hiện thông qua việc tự điều chỉnh cách tiếp cận của chúng ta nhằm giải quyết các sở thích và nhu cầu của những người khác. Ví dụ, nếu chúng ta muốn một thành viên của nhóm theo phong cách C ủng hộ quan điểm của mình, chúng ta biết rõ rằng mình cần phải được trang bị đầy đủ các dữ kiện và con số để chứng minh cho đề xuất của mình.

VAI TRÒ CỦA MỌI NGƯỜI TRONG NHÓM

Trong một môi trường nhóm, có những vai trò mà người ta thích thể hiện hơn so với những vai trò khác. Nguồn gốc của sự thiên vị này là sự kết hợp của nhiều yếu tố khác nhau như kinh nghiệm, năng khiếu, cá tính, các giá trị, giáo dục…

Tiến sĩ người Anh Meredith Belbin [3] đã xác định 9 nhóm hành vi mà ông gọi là các vai trò trong nhóm. Ông định nghĩa vai trò trong nhóm là “một xu hướng hành xử, đóng góp và quan hệ với nhau một cách đặc biệt.”

Belbin phân loại 9 nhóm hành vi đó theo 3 loại sau đây:

- **Định hướng hành động (Action-orientation):** Người thực thi (Implementer), Người hoàn tất – Kết thúc (Completer-Finisher), Người nhào nặn (Shaper) [4].

- **Định hướng con người (People-orientation):** Người điều tra nguồn lực (Resource-Investigator), Người điều phối (Coordinator), Những người hỗ trợ thành viên của nhóm (Teamworker).

- **Định hướng tư duy (Thinking-orientation):** Người giám sát - Đánh giá (Monitor-Evaluator), Người sáng tạo (Plant), Chuyên gia (Specialist).

Là các phong cách hành vi nên không có vai trò nào là xấu hay tốt. Tất cả các vai trò đều hữu ích và khác nhau. Mọi người đều có một xu hướng tự nhiên thiên về những vai trò nhóm nhất định nào đó. Mỗi người không chỉ có một vai trò nhóm mà là sự kết hợp của nhiều vai trò khác nhau. Bằng cách hiểu rõ các vai trò nhóm này, các thành viên của nhóm sẽ nâng cao khả năng sử dụng đòn bẩy và khai thác sự đa dạng, tạo ra một nhóm thống nhất hơn.

S

- Ổn định

- Kiên nhẫn

- Đồng cảm

- Bình tĩnh

- Định hướng con người

- Đáng tin cậy

- Hòa giải tốt

- Quá xuề xòa

- Phản đối rủi ro

- Thích để nguyên trạng

- Thiếu dứt khoát

- Đồng cảm quá mức

- Mất ổn định

C

- Có đầu óc phân tích

- Khoa học

- Chính xác

- Cẩn thận

- Tuân theo các quy tắc

- Lãnh đạm

- Sa lầy vào chi tiết

- Cứng nhắc

- Bị chỉ trích trong công việc

Bảng 16.1: Các đặc tính của từng phong cách trong mô hình DISC

TÌM HIỂU NHỮNG ĐIỂM KHÁC NHAU GIỮA CÁC PHONG CÁCH

Trước hết, bạn cần lưu ý rằng trong mô hình DISC, không có phong cách nào là tốt hơn hay xấu hơn các phong cách khác. Tất cả đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của mình. Phong cách nào cũng đều đã có những người thành công.

Bằng cách hiểu rõ nhiều phong cách khác nhau, chúng ta có thể dự đoán tốt hơn cách thức mọi người phản ứng với những tác nhân bên ngoài. Đây là một công cụ để bạn nhận thức và quan sát các hành vi, chứ không phải là công cụ để phân tích toàn bộ cá tính của một người nào đó. Những hiểu biết này sẽ mang lại cho bạn khả năng hiểu bản thân mình và hiểu những người khác rõ hơn, từ đó giao tiếp và quản lý các mối quan hệ hiệu quả hơn.

Hầu hết những người sử dụng xong mô hình đánh giá DISC sẽ thấy rằng họ có một phong cách chính, đi kèm với một phong cách phụ. Ví dụ, D là phong cách chính, đi kèm với phong cách phụ là S. Những người này có một loạt đặc điểm hành vi chủ yếu thuộc phong cách D nhưng hơi có thiên hướng nghiêng về phong cách S. Một đặc điểm điển hình là những người này có thể quyết đoán và hướng đến kết quả, tuy nhiên họ vẫn lưu tâm đến nhu cầu và cảm xúc của đồng nghiệp.

Khi nhận thức được những phong cách khác nhau trong nhóm, các trưởng nhóm và các thành viên thường cảm thấy ngạc nhiên trước sự đa dạng và phong phú của nhóm. Phong cách không còn được xem là sự cách ly mà được xem là sự bổ sung cho phong cách của những người khác. Ví dụ, một người theo phong cách I giờ đây sẽ thấy rằng nếu cộng tác với một người có phong cách C, họ sẽ đưa ra các quyết định một cách cân bằng hơn: không chỉ dựa trên các mối quan hệ và trực giác mà còn dựa trên dữ kiện và các dữ liệu. Một trưởng nhóm

với phong cách D sẽ đánh giá cao sự bình tĩnh và ổn định của một người có phong cách S khi công việc quá gấp gáp.

Giờ đây, khi mọi người đã hiểu được điều họ có thể nhận được từ các quan điểm đa dạng, những vấn đề thường gây tranh cãi trong các cuộc họp nhóm có thể được xử lý một cách mang tính xây dựng hơn. Điều này sẽ mang lại một sự cân bằng tốt hơn giữa việc giải quyết vấn đề và ra quyết định.

Cuối cùng, nếu chúng ta hiểu được sự khác biệt giữa các phong cách, chúng ta có thể hòa giải được những giải pháp trái ngược nhau và gây ảnh hưởng lên những người khác. Điều này được thực hiện thông qua việc tự điều chỉnh cách tiếp cận của chúng ta nhằm giải quyết các sở thích và nhu cầu của những người khác. Ví dụ, nếu chúng ta muốn một thành viên của nhóm theo phong cách C ủng hộ quan điểm của mình, chúng ta biết rõ rằng mình cần phải được trang bị đầy đủ các dữ kiện và con số để chứng minh cho đề xuất của mình.

VAI TRÒ CỦA MỌI NGƯỜI TRONG NHÓM

Trong một môi trường nhóm, có những vai trò mà người ta thích thể hiện hơn so với những vai trò khác. Nguồn gốc của sự thiên vị này là sự kết hợp của nhiều yếu tố khác nhau như kinh nghiệm, năng khiếu, cá tính, các giá trị, giáo dục…

Tiến sĩ người Anh Meredith Belbin [3] đã xác định 9 nhóm hành vi mà ông gọi là các vai trò trong nhóm. Ông định nghĩa vai trò trong nhóm là “một xu hướng hành xử, đóng góp và quan hệ với nhau một cách đặc biệt.”

Belbin phân loại 9 nhóm hành vi đó theo 3 loại sau đây:

- **Định hướng hành động (Action-orientation):** Người thực thi (Implementer), Người hoàn tất – Kết thúc (Completer-Finisher), Người nhào nặn (Shaper) [4].

- **Định hướng con người (People-orientation):** Người điều tra nguồn lực (Resource-Investigator), Người điều phối (Coordinator), Những người hỗ trợ thành viên của nhóm (Teamworker).

- **Định hướng tư duy (Thinking-orientation):** Người giám sát - Đánh giá (Monitor-Evaluator), Người sáng tạo (Plant), Chuyên gia (Specialist).

Là các phong cách hành vi nên không có vai trò nào là xấu hay tốt. Tất cả các vai trò đều hữu ích và khác nhau. Mọi người đều có một xu hướng tự nhiên thiên về những vai trò nhóm nhất định nào đó. Mỗi người không chỉ có một vai trò nhóm mà là sự kết hợp của nhiều vai trò khác nhau. Bằng cách hiểu rõ các vai trò nhóm này, các thành viên của nhóm sẽ nâng cao khả năng sử dụng đòn bẩy và khai thác sự đa dạng, tạo ra một nhóm thống nhất hơn.

S

- Ổn định

- Kiên nhẫn

- Đồng cảm

- Bình tĩnh

- Định hướng con người

- Đáng tin cậy

- Hòa giải tốt

- Quá xuề xòa

- Phản đối rủi ro

- Thích để nguyên trạng

- Thiếu dứt khoát

- Đồng cảm quá mức

- Mất ổn định

C

- Có đầu óc phân tích

- Khoa học

- Chính xác

- Cẩn thận

- Tuân theo các quy tắc

- Lãnh đạm

- Sa lầy vào chi tiết

- Cứng nhắc

- Bị chỉ trích trong công việc

Bảng 16.1: Các đặc tính của từng phong cách trong mô hình DISC

TÌM HIỂU NHỮNG ĐIỂM KHÁC NHAU GIỮA CÁC PHONG CÁCH

Trước hết, bạn cần lưu ý rằng trong mô hình DISC, không có phong cách nào là tốt hơn hay xấu hơn các phong cách khác. Tất cả đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của mình. Phong cách nào cũng đều đã có những người thành công.

Bằng cách hiểu rõ nhiều phong cách khác nhau, chúng ta có thể dự đoán tốt hơn cách thức mọi người phản ứng với những tác nhân bên ngoài. Đây là một công cụ để bạn nhận thức và quan sát các hành vi, chứ không phải là công cụ để phân tích toàn bộ cá tính của một người nào đó. Những hiểu biết này sẽ mang lại cho bạn khả năng hiểu bản thân mình và hiểu những người khác rõ hơn, từ đó giao tiếp và quản lý các mối quan hệ hiệu quả hơn.

Hầu hết những người sử dụng xong mô hình đánh giá DISC sẽ thấy rằng họ có một phong cách chính, đi kèm với một phong cách phụ. Ví dụ, D là phong cách chính, đi kèm với phong cách phụ là S. Những người này có một loạt đặc điểm hành vi chủ yếu thuộc phong cách D nhưng hơi có thiên hướng nghiêng về phong cách S. Một đặc điểm điển hình là những người này có thể quyết đoán và hướng đến kết quả, tuy nhiên họ vẫn lưu tâm đến nhu cầu và cảm xúc của đồng nghiệp.

Khi nhận thức được những phong cách khác nhau trong nhóm, các trưởng nhóm và các thành viên thường cảm thấy ngạc nhiên trước sự đa dạng và phong phú của nhóm. Phong cách không còn được xem là sự cách ly mà được xem là sự bổ sung cho phong cách của những người khác. Ví dụ, một người theo phong cách I giờ đây sẽ thấy rằng nếu cộng tác với một người có phong cách C, họ sẽ đưa ra các quyết định một cách cân bằng hơn: không chỉ dựa trên các mối quan hệ và trực giác mà còn dựa trên dữ kiện và các dữ liệu. Một trưởng nhóm

với phong cách D sẽ đánh giá cao sự bình tĩnh và ổn định của một người có phong cách S khi công việc quá gấp gáp.

Giờ đây, khi mọi người đã hiểu được điều họ có thể nhận được từ các quan điểm đa dạng, những vấn đề thường gây tranh cãi trong các cuộc họp nhóm có thể được xử lý một cách mang tính xây dựng hơn. Điều này sẽ mang lại một sự cân bằng tốt hơn giữa việc giải quyết vấn đề và ra quyết định.

Cuối cùng, nếu chúng ta hiểu được sự khác biệt giữa các phong cách, chúng ta có thể hòa giải được những giải pháp trái ngược nhau và gây ảnh hưởng lên những người khác. Điều này được thực hiện thông qua việc tự điều chỉnh cách tiếp cận của chúng ta nhằm giải quyết các sở thích và nhu cầu của những người khác. Ví dụ, nếu chúng ta muốn một thành viên của nhóm theo phong cách C ủng hộ quan điểm của mình, chúng ta biết rõ rằng mình cần phải được trang bị đầy đủ các dữ kiện và con số để chứng minh cho đề xuất của mình.

VAI TRÒ CỦA MỌI NGƯỜI TRONG NHÓM

Trong một môi trường nhóm, có những vai trò mà người ta thích thể hiện hơn so với những vai trò khác. Nguồn gốc của sự thiên vị này là sự kết hợp của nhiều yếu tố khác nhau như kinh nghiệm, năng khiếu, cá tính, các giá trị, giáo dục…

Tiến sĩ người Anh Meredith Belbin [3] đã xác định 9 nhóm hành vi mà ông gọi là các vai trò trong nhóm. Ông định nghĩa vai trò trong nhóm là “một xu hướng hành xử, đóng góp và quan hệ với nhau một cách đặc biệt.”

Belbin phân loại 9 nhóm hành vi đó theo 3 loại sau đây:

- **Định hướng hành động (Action-orientation):** Người thực thi (Implementer), Người hoàn tất – Kết thúc (Completer-Finisher), Người nhào nặn (Shaper) [4].

- **Định hướng con người (People-orientation):** Người điều tra nguồn lực (Resource-Investigator), Người điều phối (Coordinator), Những người hỗ trợ thành viên của nhóm (Teamworker).

- **Định hướng tư duy (Thinking-orientation):** Người giám sát - Đánh giá (Monitor-Evaluator), Người sáng tạo (Plant), Chuyên gia (Specialist).

Là các phong cách hành vi nên không có vai trò nào là xấu hay tốt. Tất cả các vai trò đều hữu ích và khác nhau. Mọi người đều có một xu hướng tự nhiên thiên về những vai trò nhóm nhất định nào đó. Mỗi người không chỉ có một vai trò nhóm mà là sự kết hợp của nhiều vai trò khác nhau. Bằng cách hiểu rõ các vai trò nhóm này, các thành viên của nhóm sẽ nâng cao khả năng sử dụng đòn bẩy và khai thác sự đa dạng, tạo ra một nhóm thống nhất hơn.

S

- Ổn định

- Kiên nhẫn

- Đồng cảm

- Bình tĩnh

- Định hướng con người

- Đáng tin cậy

- Hòa giải tốt

- Quá xuề xòa

- Phản đối rủi ro

- Thích để nguyên trạng

- Thiếu dứt khoát

- Đồng cảm quá mức

- Mất ổn định

C

- Có đầu óc phân tích

- Khoa học

- Chính xác

- Cẩn thận

- Tuân theo các quy tắc

- Lãnh đạm

- Sa lầy vào chi tiết

- Cứng nhắc

- Bị chỉ trích trong công việc

Bảng 16.1: Các đặc tính của từng phong cách trong mô hình DISC

TÌM HIỂU NHỮNG ĐIỂM KHÁC NHAU GIỮA CÁC PHONG CÁCH

Trước hết, bạn cần lưu ý rằng trong mô hình DISC, không có phong cách nào là tốt hơn hay xấu hơn các phong cách khác. Tất cả đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của mình. Phong cách nào cũng đều đã có những người thành công.

Bằng cách hiểu rõ nhiều phong cách khác nhau, chúng ta có thể dự đoán tốt hơn cách thức mọi người phản ứng với những tác nhân bên ngoài. Đây là một công cụ để bạn nhận thức và quan sát các hành vi, chứ không phải là công cụ để phân tích toàn bộ cá tính của một người nào đó. Những hiểu biết này sẽ mang lại cho bạn khả năng hiểu bản thân mình và hiểu những người khác rõ hơn, từ đó giao tiếp và quản lý các mối quan hệ hiệu quả hơn.

Hầu hết những người sử dụng xong mô hình đánh giá DISC sẽ thấy rằng họ có một phong cách chính, đi kèm với một phong cách phụ. Ví dụ, D là phong cách chính, đi kèm với phong cách phụ là S. Những người này có một loạt đặc điểm hành vi chủ yếu thuộc phong cách D nhưng hơi có thiên hướng nghiêng về phong cách S. Một đặc điểm điển hình là những người này có thể quyết đoán và hướng đến kết quả, tuy nhiên họ vẫn lưu tâm đến nhu cầu và cảm xúc của đồng nghiệp.

Khi nhận thức được những phong cách khác nhau trong nhóm, các trưởng nhóm và các thành viên thường cảm thấy ngạc nhiên trước sự đa dạng và phong phú của nhóm. Phong cách không còn được xem là sự cách ly mà được xem là sự bổ sung cho phong cách của những người khác. Ví dụ, một người theo phong cách I giờ đây sẽ thấy rằng nếu cộng tác với một người có phong cách C, họ sẽ đưa ra các quyết định một cách cân bằng hơn: không chỉ dựa trên các mối quan hệ và trực giác mà còn dựa trên dữ kiện và các dữ liệu. Một trưởng nhóm

với phong cách D sẽ đánh giá cao sự bình tĩnh và ổn định của một người có phong cách S khi công việc quá gấp gáp.

Giờ đây, khi mọi người đã hiểu được điều họ có thể nhận được từ các quan điểm đa dạng, những vấn đề thường gây tranh cãi trong các cuộc họp nhóm có thể được xử lý một cách mang tính xây dựng hơn. Điều này sẽ mang lại một sự cân bằng tốt hơn giữa việc giải quyết vấn đề và ra quyết định.

Cuối cùng, nếu chúng ta hiểu được sự khác biệt giữa các phong cách, chúng ta có thể hòa giải được những giải pháp trái ngược nhau và gây ảnh hưởng lên những người khác. Điều này được thực hiện thông qua việc tự điều chỉnh cách tiếp cận của chúng ta nhằm giải quyết các sở thích và nhu cầu của những người khác. Ví dụ, nếu chúng ta muốn một thành viên của nhóm theo phong cách C ủng hộ quan điểm của mình, chúng ta biết rõ rằng mình cần phải được trang bị đầy đủ các dữ kiện và con số để chứng minh cho đề xuất của mình.

VAI TRÒ CỦA MỌI NGƯỜI TRONG NHÓM

Trong một môi trường nhóm, có những vai trò mà người ta thích thể hiện hơn so với những vai trò khác. Nguồn gốc của sự thiên vị này là sự kết hợp của nhiều yếu tố khác nhau như kinh nghiệm, năng khiếu, cá tính, các giá trị, giáo dục…

Tiến sĩ người Anh Meredith Belbin [3] đã xác định 9 nhóm hành vi mà ông gọi là các vai trò trong nhóm. Ông định nghĩa vai trò trong nhóm là “một xu hướng hành xử, đóng góp và quan hệ với nhau một cách đặc biệt.”

Belbin phân loại 9 nhóm hành vi đó theo 3 loại sau đây:

- **Định hướng hành động (Action-orientation):** Người thực thi (Implementer), Người hoàn tất – Kết thúc (Completer-Finisher), Người nhào nặn (Shaper) [4].

- **Định hướng con người (People-orientation):** Người điều tra nguồn lực (Resource-Investigator), Người điều phối (Coordinator), Những người hỗ trợ thành viên của nhóm (Teamworker).

- **Định hướng tư duy (Thinking-orientation):** Người giám sát - Đánh giá (Monitor-Evaluator), Người sáng tạo (Plant), Chuyên gia (Specialist).

Là các phong cách hành vi nên không có vai trò nào là xấu hay tốt. Tất cả các vai trò đều hữu ích và khác nhau. Mọi người đều có một xu hướng tự nhiên thiên về những vai trò nhóm nhất định nào đó. Mỗi người không chỉ có một vai trò nhóm mà là sự kết hợp của nhiều vai trò khác nhau. Bằng cách hiểu rõ các vai trò nhóm này, các thành viên của nhóm sẽ nâng cao khả năng sử dụng đòn bẩy và khai thác sự đa dạng, tạo ra một nhóm thống nhất hơn.

S

- Ổn định

- Kiên nhẫn

- Đồng cảm

- Bình tĩnh

- Định hướng con người

- Đáng tin cậy

- Hòa giải tốt

- Quá xuề xòa

- Phản đối rủi ro

- Thích để nguyên trạng

- Thiếu dứt khoát

- Đồng cảm quá mức

- Mất ổn định

C

- Có đầu óc phân tích

- Khoa học

- Chính xác

- Cẩn thận

- Tuân theo các quy tắc

- Lãnh đạm

- Sa lầy vào chi tiết

- Cứng nhắc

- Bị chỉ trích trong công việc

Bảng 16.1: Các đặc tính của từng phong cách trong mô hình DISC

TÌM HIỂU NHỮNG ĐIỂM KHÁC NHAU GIỮA CÁC PHONG CÁCH

Trước hết, bạn cần lưu ý rằng trong mô hình DISC, không có phong cách nào là tốt hơn hay xấu hơn các phong cách khác. Tất cả đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của mình. Phong cách nào cũng đều đã có những người thành công.

Bằng cách hiểu rõ nhiều phong cách khác nhau, chúng ta có thể dự đoán tốt hơn cách thức mọi người phản ứng với những tác nhân bên ngoài. Đây là một công cụ để bạn nhận thức và quan sát các hành vi, chứ không phải là công cụ để phân tích toàn bộ cá tính của một người nào đó. Những hiểu biết này sẽ mang lại cho bạn khả năng hiểu bản thân mình và hiểu những người khác rõ hơn, từ đó giao tiếp và quản lý các mối quan hệ hiệu quả hơn.

Hầu hết những người sử dụng xong mô hình đánh giá DISC sẽ thấy rằng họ có một phong cách chính, đi kèm với một phong cách phụ. Ví dụ, D là phong cách chính, đi kèm với phong cách phụ là S. Những người này có một loạt đặc điểm hành vi chủ yếu thuộc phong cách D nhưng hơi có thiên hướng nghiêng về phong cách S. Một đặc điểm điển hình là những người này có thể quyết đoán và hướng đến kết quả, tuy nhiên họ vẫn lưu tâm đến nhu cầu và cảm xúc của đồng nghiệp.

Khi nhận thức được những phong cách khác nhau trong nhóm, các trưởng nhóm và các thành viên thường cảm thấy ngạc nhiên trước sự đa dạng và phong phú của nhóm. Phong cách không còn được xem là sự cách ly mà được xem là sự bổ sung cho phong cách của những người khác. Ví dụ, một người theo phong cách I giờ đây sẽ thấy rằng nếu cộng tác với một người có phong cách C, họ sẽ đưa ra các quyết định một cách cân bằng hơn: không chỉ dựa trên các mối quan hệ và trực giác mà còn dựa trên dữ kiện và các dữ liệu. Một trưởng nhóm

với phong cách D sẽ đánh giá cao sự bình tĩnh và ổn định của một người có phong cách S khi công việc quá gấp gáp.

Giờ đây, khi mọi người đã hiểu được điều họ có thể nhận được từ các quan điểm đa dạng, những vấn đề thường gây tranh cãi trong các cuộc họp nhóm có thể được xử lý một cách mang tính xây dựng hơn. Điều này sẽ mang lại một sự cân bằng tốt hơn giữa việc giải quyết vấn đề và ra quyết định.

Cuối cùng, nếu chúng ta hiểu được sự khác biệt giữa các phong cách, chúng ta có thể hòa giải được những giải pháp trái ngược nhau và gây ảnh hưởng lên những người khác. Điều này được thực hiện thông qua việc tự điều chỉnh cách tiếp cận của chúng ta nhằm giải quyết các sở thích và nhu cầu của những người khác. Ví dụ, nếu chúng ta muốn một thành viên của nhóm theo phong cách C ủng hộ quan điểm của mình, chúng ta biết rõ rằng mình cần phải được trang bị đầy đủ các dữ kiện và con số để chứng minh cho đề xuất của mình.

VAI TRÒ CỦA MỌI NGƯỜI TRONG NHÓM

Trong một môi trường nhóm, có những vai trò mà người ta thích thể hiện hơn so với những vai trò khác. Nguồn gốc của sự thiên vị này là sự kết hợp của nhiều yếu tố khác nhau như kinh nghiệm, năng khiếu, cá tính, các giá trị, giáo dục…

Tiến sĩ người Anh Meredith Belbin [3] đã xác định 9 nhóm hành vi mà ông gọi là các vai trò trong nhóm. Ông định nghĩa vai trò trong nhóm là “một xu hướng hành xử, đóng góp và quan hệ với nhau một cách đặc biệt.”

Belbin phân loại 9 nhóm hành vi đó theo 3 loại sau đây:

- **Định hướng hành động (Action-orientation):** Người thực thi (Implementer), Người hoàn tất – Kết thúc (Completer-Finisher), Người nhào nặn (Shaper) [4].

- **Định hướng con người (People-orientation):** Người điều tra nguồn lực (Resource-Investigator), Người điều phối (Coordinator), Những người hỗ trợ thành viên của nhóm (Teamworker).

- **Định hướng tư duy (Thinking-orientation):** Người giám sát - Đánh giá (Monitor-Evaluator), Người sáng tạo (Plant), Chuyên gia (Specialist).

Là các phong cách hành vi nên không có vai trò nào là xấu hay tốt. Tất cả các vai trò đều hữu ích và khác nhau. Mọi người đều có một xu hướng tự nhiên thiên về những vai trò nhóm nhất định nào đó. Mỗi người không chỉ có một vai trò nhóm mà là sự kết hợp của nhiều vai trò khác nhau. Bằng cách hiểu rõ các vai trò nhóm này, các thành viên của nhóm sẽ nâng cao khả năng sử dụng đòn bẩy và khai thác sự đa dạng, tạo ra một nhóm thống nhất hơn.

S

- Ổn định

- Kiên nhẫn

- Đồng cảm

- Bình tĩnh

- Định hướng con người

- Đáng tin cậy

- Hòa giải tốt

- Quá xuề xòa

- Phản đối rủi ro

- Thích để nguyên trạng

- Thiếu dứt khoát

- Đồng cảm quá mức

- Mất ổn định

C

- Có đầu óc phân tích

- Khoa học

- Chính xác

- Cẩn thận

- Tuân theo các quy tắc

- Lãnh đạm

- Sa lầy vào chi tiết

- Cứng nhắc

- Bị chỉ trích trong công việc

Bảng 16.1: Các đặc tính của từng phong cách trong mô hình DISC

TÌM HIỂU NHỮNG ĐIỂM KHÁC NHAU GIỮA CÁC PHONG CÁCH

Trước hết, bạn cần lưu ý rằng trong mô hình DISC, không có phong cách nào là tốt hơn hay xấu hơn các phong cách khác. Tất cả đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của mình. Phong cách nào cũng đều đã có những người thành công.

Bằng cách hiểu rõ nhiều phong cách khác nhau, chúng ta có thể dự đoán tốt hơn cách thức mọi người phản ứng với những tác nhân bên ngoài. Đây là một công cụ để bạn nhận thức và quan sát các hành vi, chứ không phải là công cụ để phân tích toàn bộ cá tính của một người nào đó. Những hiểu biết này sẽ mang lại cho bạn khả năng hiểu bản thân mình và hiểu những người khác rõ hơn, từ đó giao tiếp và quản lý các mối quan hệ hiệu quả hơn.

Hầu hết những người sử dụng xong mô hình đánh giá DISC sẽ thấy rằng họ có một phong cách chính, đi kèm với một phong cách phụ. Ví dụ, D là phong cách chính, đi kèm với phong cách phụ là S. Những người này có một loạt đặc điểm hành vi chủ yếu thuộc phong cách D nhưng hơi có thiên hướng nghiêng về phong cách S. Một đặc điểm điển hình là những người này có thể quyết đoán và hướng đến kết quả, tuy nhiên họ vẫn lưu tâm đến nhu cầu và cảm xúc của đồng nghiệp.

Khi nhận thức được những phong cách khác nhau trong nhóm, các trưởng nhóm và các thành viên thường cảm thấy ngạc nhiên trước sự đa dạng và phong phú của nhóm. Phong cách không còn được xem là sự cách ly mà được xem là sự bổ sung cho phong cách của những người khác. Ví dụ, một người theo phong cách I giờ đây sẽ thấy rằng nếu cộng tác với một người có phong cách C, họ sẽ đưa ra các quyết định một cách cân bằng hơn: không chỉ dựa trên các mối quan hệ và trực giác mà còn dựa trên dữ kiện và các dữ liệu. Một trưởng nhóm

với phong cách D sẽ đánh giá cao sự bình tĩnh và ổn định của một người có phong cách S khi công việc quá gấp gáp.

Giờ đây, khi mọi người đã hiểu được điều họ có thể nhận được từ các quan điểm đa dạng, những vấn đề thường gây tranh cãi trong các cuộc họp nhóm có thể được xử lý một cách mang tính xây dựng hơn. Điều này sẽ mang lại một sự cân bằng tốt hơn giữa việc giải quyết vấn đề và ra quyết định.

Cuối cùng, nếu chúng ta hiểu được sự khác biệt giữa các phong cách, chúng ta có thể hòa giải được những giải pháp trái ngược nhau và gây ảnh hưởng lên những người khác. Điều này được thực hiện thông qua việc tự điều chỉnh cách tiếp cận của chúng ta nhằm giải quyết các sở thích và nhu cầu của những người khác. Ví dụ, nếu chúng ta muốn một thành viên của nhóm theo phong cách C ủng hộ quan điểm của mình, chúng ta biết rõ rằng mình cần phải được trang bị đầy đủ các dữ kiện và con số để chứng minh cho đề xuất của mình.

VAI TRÒ CỦA MỌI NGƯỜI TRONG NHÓM

Trong một môi trường nhóm, có những vai trò mà người ta thích thể hiện hơn so với những vai trò khác. Nguồn gốc của sự thiên vị này là sự kết hợp của nhiều yếu tố khác nhau như kinh nghiệm, năng khiếu, cá tính, các giá trị, giáo dục…

Tiến sĩ người Anh Meredith Belbin [3] đã xác định 9 nhóm hành vi mà ông gọi là các vai trò trong nhóm. Ông định nghĩa vai trò trong nhóm là “một xu hướng hành xử, đóng góp và quan hệ với nhau một cách đặc biệt.”

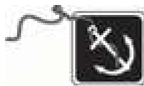
Belbin phân loại 9 nhóm hành vi đó theo 3 loại sau đây:

- **Định hướng hành động (Action-orientation):** Người thực thi (Implementer), Người hoàn tất – Kết thúc (Completer-Finisher), Người nhào nặn (Shaper) [4].

- **Định hướng con người (People-orientation):** Người điều tra nguồn lực (Resource-Investigator), Người điều phối (Coordinator), Những người hỗ trợ thành viên của nhóm (Teamworker).

- **Định hướng tư duy (Thinking-orientation):** Người giám sát - Đánh giá (Monitor-Evaluator), Người sáng tạo (Plant), Chuyên gia (Specialist).

Là các phong cách hành vi nên không có vai trò nào là xấu hay tốt. Tất cả các vai trò đều hữu ích và khác nhau. Mọi người đều có một xu hướng tự nhiên thiên về những vai trò nhóm nhất định nào đó. Mỗi người không chỉ có một vai trò nhóm mà là sự kết hợp của nhiều vai trò khác nhau. Bằng cách hiểu rõ các vai trò nhóm này, các thành viên của nhóm sẽ nâng cao khả năng sử dụng đòn bẩy và khai thác sự đa dạng, tạo ra một nhóm thống nhất hơn.



- Các động lực nhóm là một con dao hai lưỡi. Chúng có thể là một nguồn lợi thế cạnh tranh, chúng có thể chia rẽ các thành viên trong nhóm.

- Hãy đào tạo các thành viên trong nhóm để họ biết coi trọng và quản lý các phong cách hành vi cá nhân khác nhau. Hãy giúp họ hiểu được các vai trò khác nhau mà mọi người thể hiện trong nhóm.



Câu hỏi 1: Bạn có biết phong cách hành vi mà bạn ưa thích là gì không? Các thành viên trong nhóm của bạn thì sao? Kiến thức này giúp họ gắn kết hơn với nhau như thế nào?

Câu hỏi 2: Các vai trò nhóm khác nhau mà các thành viên trong nhóm của bạn thể hiện là gì? Có sự khác biệt nào trong nhóm không? Bạn sẽ làm gì với sự chênh lệch đó?

---

[1]. MBTI (Myers-Briggs Type Indicator): là mô hình gồm một loạt các câu hỏi trắc nghiệm tâm lý nhằm xác định thiên hướng tâm lý trong cách nhìn nhận thế giới và ra quyết định của con người, do Katharine Cook Briggs và con gái của bà, Isabel Briggs Myers xây dựng nên - ND.

[2]. DISC: Một mô hình đánh giá tâm lý gồm bốn yếu tố: Sự thống trị (Dominant), Sự ảnh hưởng (Influence), Sự ổn định (Steady) và Sự tuân thủ (Compliant). Mô hình này được xây dựng dựa trên một nghiên cứu của nhà tâm lý học William Moulton Marston. Xem thêm thông tin trên www.extendeddisc.com

[3]. Belbin, M. *Các vai trò công việc trong nhóm (Team Roles at Work)* . (London, Butterworth Heinemann, tái bản lần thứ 2, 2010)

[4]. Belbin định nghĩa người nhào nặn (shaper) là "người thách thức, kích thích nhóm tiến bộ" - ND.

PHẦN NĂM

Quản lý các mối quan hệ quan trọng



"Bạn phải là sự thay đổi mà bạn muốn thấy trên thế giới này."

—Mahatma Gandhi

17 SỨC MẠNH CỦA SỰ GẮN KẾT

XƯA VÀ NAY

Lần đầu tiên tôi tham gia vào lực lượng lao động là cuối thập niên 1970. Lúc đó, Singapore đang bị mắc kẹt trong sự nghèo đói và tỉ lệ thất nghiệp rất cao. Khi có được công việc đầu tiên là một kỹ sư, tôi tự thấy mình là một trong số ít những người may mắn.

Môi trường làm việc ồn ào và bụi bặm cũng không sao. Sếp tôi có vô tình và khó gần cũng chẳng sao. Vào thời điểm đó, cuộc sống hết sức khó khăn. Là những người tìm việc, chúng tôi chủ yếu chỉ mong muốn đạt được ba điều đơn giản: một nguồn thu nhập ổn định, một công việc có ý nghĩa với mức độ khó khăn vừa phải, và một môi trường làm việc an toàn.

Ba mươi năm trôi qua trong chớp mắt. Thế giới tiếp tục phát triển và trở nên tốt đẹp hơn nhiều. Trong lực lượng lao động hiện nay, có ba thế hệ lao động chính: Thế hệ bùng nổ (sinh năm 1946 đến năm 1964), thế hệ X (sinh từ 1965 đến 1980), và thế hệ Y (sinh sau năm 1980).

Động cơ làm việc của những thế hệ lao động này tuy khác nhau nhưng cũng giống nhau ở nhiều mặt. Ba điều đơn giản khiến tôi cảm thấy thỏa mãn trong công việc đầu tiên đã không còn đủ để thế hệ lao động ngày nay thỏa mãn nữa.

Trong chương này, tôi sẽ thảo luận về sức mạnh của sự gắn kết. Tại sao gắn kết lại quan trọng? Bởi vì nó chính là chìa khóa để giải phóng

những sức mạnh tiềm ẩn trong con người. Chúng ta hãy bắt đầu bằng một giai thoại quản lý.

Giai thoại quản lý

Lần đầu tiên tôi gặp Sue là khi cô mới được thăng tiến lên vị trí quản lý. Cô là một trong những thành viên tham gia vào một chương trình chuyển đổi sang vai trò quản lý do tôi thực hiện cho những người mới lần đầu làm quản lý ở công ty của cô ấy. Khi chuẩn bị cho chương trình này, tôi được giám đốc Học tập và Phát triển nói sơ qua về những thách thức mà các thành viên tham gia đang gặp phải. Tất cả các thành viên này đều được công ty đánh giá là những người có triển vọng.

Sue được mô tả là "một người hết sức xuất sắc về mặt kỹ thuật nhưng lại vô tình với mọi người." Thêm vào đó, người ta nói với tôi rằng trong ba tháng kể từ khi cô ta trở thành quản lý, ba trong số năm nhân viên trong phòng đã nghỉ việc.

Chương trình của tôi đã được thực hiện được ba năm. Gần đây, tôi đã có cơ hội gặp lại Sue. Đó là vào một trong những buổi viếng thăm thường xuyên của tôi đến công ty của cô để tư vấn về phát triển lãnh đạo. Cô ấy đã thăng tiến lên một cấp độ cao hơn trong hệ thống cấp bậc của công ty và giờ đây, cô ấy đang là giám đốc tài chính và hành chính. Với tư cách này, cô đang giám sát một nhóm các nhà quản lý khác.

Cái cô Sue mà tôi đi ăn trưa cùng hôm đấy khác xa với cái người đã tham gia vào chương trình chuyển đổi của tôi mấy năm trước. Trước khi ăn trưa, tôi đã đến gặp một số đồng nghiệp của cô ấy. Tất cả các đồng nghiệp này đều ca ngợi khả năng khai thác những điều tốt nhất từ nhân viên của Sue. Trong một cuộc điều tra về môi trường làm việc

gần đây, phòng tài chính có kết quả tổng hợp tốt nhất trong công ty về khía cạnh gắn kết mọi người.

Tự nhiên, sự tò mò của tôi bị khêu gợi. Tôi tập trung hết sức để nghe cô ấy chia sẻ quá trình chuyển đổi nhiều năm từ "một nhà quản lý có mối quan tâm duy nhất là kết quả" thành "một nhà quản lý muốn truyền cảm hứng và lôi kéo mọi người thể hiện tiềm năng của họ".

Tôi hỏi Sue tại sao cô ấy lại quản lý khác với trước đây. Cô ấy nhanh chóng nhắc tôi nhớ lại khái niệm "phím nóng" mà tôi đã giải thích cho cả lớp. Cô vừa cười vừa bắt chước tôi: "Mọi người có những động cơ khác nhau. Điều tạo động lực cho người này có thể lại không phải là động lực của người khác. Là nhà quản lý, chúng ta cần phải tìm ra các "phím nóng" của nhân viên – những nhu cầu lớn nhất bên trong thúc đẩy họ hành động. Nếu hiểu điều này, chúng ta sẽ có thể tạo động lực cho họ tiến xa hơn nhiều."

Và đó là điều mà cô đã làm trong suốt quãng thời gian đó: làm việc cùng với nhân viên để hiểu họ, tạo ra các điều kiện giúp họ phát triển và cảm nhận được ý nghĩa và thành công trong công việc.

SỰ GẮN KẾT LÀ GÌ?

Sự gắn kết chính là mức độ nhân viên sẵn lòng làm những việc nằm ngoài nhiệm vụ của mình bằng cách đóng góp thêm năng lượng, sự sáng tạo và đam mê. Điều này có nghĩa là thực hiện những nỗ lực tùy biến của mình cho công ty.

Tại sao lại là tùy biến? Đơn giản là vì bạn đang làm việc với những nhân viên có trình độ, họ có thể chỉ làm việc ở mức độ tối thiểu để đạt được những yêu cầu đơn thuần của công việc, hoặc có thể làm nhiều hơn thế. Là sếp, bạn có thể nhận thấy rằng George là một nhân viên

làm việc hiệu quả hơn và sáng tạo hơn John. Nhưng bạn cũng có thể không biết rằng John có khả năng làm được nhiều hơn những gì bạn thấy, bởi vì điều này được giữ kín trong đầu anh ta.

Suốt nhiều năm, nhiều công ty dịch vụ chuyên nghiệp như Tower Perrin (giờ có tên là Towers Watson), Tổ chức Gallup và Ban lãnh đạo doanh nghiệp đã thực hiện những nghiên cứu về lực lượng lao động toàn cầu để tìm hiểu xem ở mức độ nào thì nhân viên đạt được kết quả làm việc mà sự gắn kết hoàn toàn mang lại.

Suốt nhiều năm, xu hướng mà các nghiên cứu này mang lại không thay đổi mấy. Kết quả là rất đáng báo động. Mặc dù các phân tích giữa nước này với nước khác, hay giữa châu Á, Mỹ và châu Âu có khác nhau, tỉ lệ toàn cầu mà Nghiên cứu lực lượng lao động [1] của Towers Perrin 2007-2008 cho biết là:

- Chỉ 1/5 lực lượng lao động muốn cống hiến nhiều hơn cho công ty;

- Chỉ 2 trong số 5 nhân viên có năng lực nhưng không có cam kết; và

- Cứ 5 nhân viên thì có 2 người, trong chừng mực nào đó, chỉ làm việc đúng yêu cầu, tức là chỉ làm những công việc theo yêu cầu tối thiểu để đối phó.

Cũng chính báo cáo này cho chúng ta những phát hiện sau đây:

- Nhân viên rất quan tâm đến công việc của họ;

- Họ muốn học tập và phát triển;

- Họ muốn sự ổn định và an toàn;

- Với những cơ hội và nguồn lực phù hợp, họ sẽ có một cam kết thật sự với sự nghiệp tại công ty; và

- Họ hết sức quan tâm đến sự cân bằng giữa công việc - cuộc sống, nhưng họ hầu như không thiếu nhiệt tình.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA SỰ GẮN KẾT NHÂN VIÊN

Các công ty có mức độ gắn kết nhân viên cao sẽ tạo cho mình một rào cản cạnh tranh đáng ao ước. Hoạt động của tổ chức được cải thiện đáng kể trên ba lĩnh vực chủ chốt: tài chính (doanh số và lợi nhuận), kết quả vận hành (dịch vụ khách hàng, chất lượng, cải tiến và thậm chí là giảm chi phí) và tỉ lệ thay thế nhân viên (các nhân viên gắn kết sẽ ở lại với công ty và gây tác động lên đồng nghiệp khiến họ cũng làm như vậy).

ĐỘNG CƠ THÚC ĐẨY SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN LÀ GÌ?

Có ba động cơ chính thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên. Đó là:

1. Lãnh đạo tổ chức

Động cơ này bao gồm hình ảnh mà các nhà lãnh đạo cấp cao thể hiện trong nội bộ công ty lẫn ra bên ngoài. Liệu công ty có được sự tôn trọng cao của cộng đồng địa phương và quốc tế không? Nhân viên có tôn trọng lãnh đạo vì cách họ hành động và cư xử cá nhân cũng như theo nhóm không? Các nhà lãnh đạo có chân thành quan tâm đến sức khỏe của nhân viên không? Họ có tiêu biểu cho những giá trị doanh nghiệp mà họ tán thành không?

2. Môi trường làm việc

Các hoạt động công việc và các ưu tiên kinh doanh có gắn kết với nhau không? Mọi người trong các phòng ban có phối hợp tốt với nhau

không? Các đồng nghiệp của bạn có cam kết và có năng lực như thế nào? Văn hóa công ty có khuyến khích chia sẻ cởi mở và cải tiến không? Bạn cảm thấy thế nào cuối mỗi ngày làm việc? Mỗi ngày, bạn có muốn đi làm không? Chế độ trả lương của công ty bạn có cạnh tranh không? Trong công ty bạn có tồn tại sự cân bằng giữa công việc – cuộc sống không?

3. Quan tâm đến từng nhân viên

Công việc của bạn có ý nghĩa và thách thức như thế nào? Bạn có được làm những việc mà bạn giỏi không? Trong công việc, bạn có nhận được những phương tiện cần thiết không? Bạn có tiến bộ từ năm này qua năm khác không? Các cơ hội tiến bộ trong sự nghiệp của bạn là gì? Quan hệ của bạn với sếp như thế nào? Quan điểm của bạn có được coi trọng không? Bạn có cảm thấy mình được coi là một thành viên của nhóm không?

Hãy xem lại ba nhóm động cơ, chúng ta sẽ nhận thấy rằng lãnh đạo cấp cao đóng vai trò chủ yếu trong việc tạo ra các điều kiện và thúc đẩy sự gắn kết. Việc đưa những phát hiện này vào áp dụng và làm tăng sự gắn kết trong công ty vừa là quyền lợi, cũng vừa là trách nhiệm của các nhà quản lý cấp cao.

Các nhà quản lý cá nhân cũng có vai trò phải thực hiện. Hầu hết nhân viên đều muốn được gắn kết. Như chúng ta đã thấy trong giai thoại quản lý, bạn có thể khích lệ nhân viên rất nhiều và khiến họ cảm nhận được ý nghĩa của nó như Sue đã làm.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN?

Tôi đề xuất một phương pháp gồm năm bước như sau:

1. Biết họ/ Biết mình

Hãy đối xử với nhân viên của mình như những cá nhân riêng lẻ. Bạn hãy dành thời gian với từng nhân viên để tìm hiểu họ và để họ hiểu mình. Bạn hãy làm việc này một cách chân thực và chân thành. Ở châu Á, điều này hết sức quan trọng. Nhân viên luôn cẩn trọng để không bị coi là nịnh bợ sếp. Do vậy, họ sẽ luôn giữ khoảng cách. Là sếp, bạn hãy là người khơi dậy các cuộc đối thoại trực tiếp với nhân viên. Đôi khi, bạn cũng nên mời nhân viên của mình đi ăn trưa.

2. Hãy tìm hiểu các "phím nóng" của họ

Hãy nhớ rằng mọi người được khích lệ theo những động cơ khác nhau. Nếu động cơ của bạn là các trách nhiệm rộng hơn và quyền lực lớn hơn, điều đó không có nghĩa là động cơ của người khác cũng vậy. Các động cơ khích lệ nhân viên là không giống nhau, chẳng hạn như ước muốn được làm việc với một nhóm các thành viên hợp nhau, cơ hội học hỏi các kỹ năng mới, khả năng tiếp xúc với đội ngũ lãnh đạo cấp cao, thăng tiến, tăng lương, đi công tác nước ngoài, sự cân bằng công việc – cuộc sống tốt hơn…

3. Phân chia công việc cho họ một cách phù hợp

Dù việc điều chỉnh công việc cho phù hợp với tất cả mọi người có vẻ như không được thực tế lắm, các nhà quản lý vẫn có thể linh động hơn mức họ vẫn tưởng. Nếu biết rõ phong cách hành vi ưa thích của một người nào đó, bạn có thể giao cho họ nhiều nhiệm vụ này hơn và ít nhiệm vụ khác hơn. Ví dụ, trong một môi trường nhóm, nếu suy nghĩ và hoạch định thêm một chút, bạn có thể yêu cầu một người theo phong cách C (phong cách "Tuân thủ" trong mô hình DISC), nhận thêm trách nhiệm thu thập và phân tích dữ liệu hơn, trong khi đó, yêu cầu một người theo phong cách I (phong cách "Ảnh hưởng" trong mô hình DISC) nhận trách nhiệm tương tác với các bên có quyền lợi liên quan bên ngoài công ty.

4. Huấn luyện và phát triển nhân viên

Nhiều nhà quản lý tổ chức các buổi nói chuyện trực tiếp với nhân viên của mình. Nhưng các buổi nói chuyện này lại chỉ tập trung vào công việc. Tôi xin kiến nghị rằng các bạn nên tổ chức các buổi nói chuyện khác dành riêng để trao đổi với từng nhân viên của mình về quá trình phát triển của họ. Điều này có thể được tổ chức mỗi quý một lần và kéo dài không quá 45 phút.

Bạn cũng nên thảo luận với nhân viên về khao khát và mục tiêu sự nghiệp của họ. Bạn hãy giúp họ xác định cần phải tự phát triển mình như thế nào để đạt được các mục tiêu đó. Bạn cũng nên phối hợp với sếp của bạn và bộ phận Nhân sự. Bạn cần phải huấn luyện nhân viên của mình và hỗ trợ họ phát triển. Nếu họ tin rằng bạn đang đầu tư cho sự phát triển của họ, bạn sẽ tiến một bước rất dài trong quá trình gắn kết họ.

5. Khen thưởng và công nhận

Khi nhân viên làm việc tốt, bạn hãy dừng lại và thể hiện bạn đánh giá cao kết quả làm việc của họ. Bạn hãy làm việc này một cách chân thành. Mọi người rất coi trọng việc sếp ghi nhận thành quả làm việc họ. Người châu Á thường cúi mình khi được sếp khen ngợi. Họ luôn nói: "Tôi chỉ làm công việc của mình thôi mà," như thể họ không kỳ vọng cũng như không xứng đáng được khen. Bạn đừng hiểu những điều đó theo nghĩa đen của nó. Đó chỉ là sự khiêm tốn, một đặc trưng văn hóa của người châu Á. Người châu Á, đặc biệt là thế hệ Y, rất thích được khen. Tôi cũng đề nghị những người được khen nên đáp lại lời khen ngợi một cách tốt hơn bằng việc nói "Cảm ơn." Những người làm sếp cũng phải nhớ khi đánh giá kết quả làm việc cuối mỗi năm, tiền thưởng phải công bằng và xứng với những thành tích của nhân

viên. Điều này sẽ giúp bạn rất nhiều trong việc giữ được những nhân viên tài năng.

SỰ KHÁC BIỆT GIỮA CÁC THẾ HỆ

Trong môi trường làm việc ngày nay, các nhân viên thế hệ X đang làm việc cùng với các nhân viên thế hệ Bùng nổ và thế hệ Y. Cả ba loại nhân viên này đang chiếm một số lượng khá lớn trong lực lượng lao động. Trong những năm tới, thế hệ Bùng nổ sẽ về hưu, còn thế hệ Y sẽ tham gia vào lực lượng lao động. Thế hệ Y càng ngày càng cung cấp thêm nhiều tài năng quản lý và lãnh đạo. Do vậy, hiểu được điều gì hấp dẫn, lôi kéo và duy trì được các nhân viên thế hệ Y sẽ là một yếu tố hết sức quan trọng để tổ chức thành công.

Không giống với thế hệ Bùng nổ và thế hệ X, những người thuộc thế hệ Y chỉ được trải nghiệm một cuộc sống tương đối thịnh vượng, tự do về kinh tế - xã hội và đảm bảo về tài chính. Do vậy, quan điểm của họ về cuộc sống và sắc thái của thế giới có thể khác. Nhìn chung, họ cũng hiểu biết nhiều về công nghệ hơn và có những kỳ vọng khác hơn so với các thế hệ khác. Về cơ bản, họ muốn nhanh chóng thành công trong lĩnh vực của mình. Điều này có nghĩa là họ muốn có các cơ hội tiến bộ trong sự nghiệp, có một chế độ lương cạnh tranh, có cơ hội học tập và phát triển bản thân và có được sự cân bằng giữa công việc – cuộc sống.

Biết và hành động theo những động lực thúc đẩy các nhân viên thế hệ Bùng nổ và thế hệ X cũng hết sức quan trọng. Trong một môi trường với lực lượng lao động đa thế hệ, có nhiều điều mà thế hệ này có thể học được từ thế hệ khác. Việc sử dụng sự đa dạng này làm đòn bẩy sẽ tạo cho tổ chức khả năng củng cố rào cản cạnh tranh của mình.



Bảng sau sẽ cho các bạn thấy năm nhân tố gắn kết chủ yếu của một phân phối mẫu giữa các thế hệ. Điều này được lấy từ báo cáo của Towers Perrin đã trích dẫn ở trên.

	Thế hệ Y	**Thế hệ X**	**Thế hệ Bùng nổ**
1	Có các cơ hội tiến bộ trong sự nghiệp hoàn hảo	Sự quan tâm của các nhà lãnh đạo cấp cao đến sức khỏe của nhân viên	Sự quan tâm của các nhà lãnh đạo cấp cao đến sức khỏe của nhân viên
2	Các nhà lãnh đạo cấp cao hành động để đảm bảo thành công dài hạn của tổ chức	Cải thiện năng lực và kỹ năng của tôi trong suốt năm qua	Cải thiện năng lực và kỹ năng của tôi trong suốt năm qua
3	Danh tiếng của tổ chức về trách nhiệm xã hội	Danh tiếng của tổ chức về trách nhiệm xã hội	Danh tiếng của tổ chức về trách nhiệm xã hội
4	Cung cấp thông tin cho việc ra quyết định của phòng tôi	Cung cấp thông tin cho việc ra quyết định của phòng tôi	Cung cấp thông tin cho việc ra quyết định của phòng tôi
5	Đặt ra các tiêu chuẩn chuyên môn cao	Tổ chức nhanh chóng giải quyết các thắc mắc của khách hàng	Các công việc đầy thách thức để mở rộng kỹ năng.

Bảng 17.1: Các nhân tố gắn kết chủ yếu của các thế hệ



- Nghiên cứu lực lượng lao động của Towers Perrin 2007–08 thể hiện một bức tranh ảm đạm, đồng thời cũng thể hiện những hứa hẹn về lực lượng lao động ngày nay. 2/5 số nhân viên sẵn sàng và chờ đợi để được gắn kết. Và 2/5 số nhân viên cũng đã trở nên không gắn kết.

- Thay vì chỉ có 1/5 lực lượng lao động gắn kết, các công ty có thể gia tăng con số này lên thành 3/5. Bằng cách phối hợp với nhau, các nhà quản lý cấp cao và các nhà quản lý trực tiếp có thể làm được điều này.



Câu hỏi 1: Cá nhân bạn gắn kết đến mức độ nào? Điều gì đã chi phối sự gắn kết đó?

Câu hỏi 2: Bạn có biết rõ những "phím nóng" của nhân viên của bạn không? Bạn sẽ làm gì để khích lệ họ?

---

[1]. Phần lớn chương này dựa vào Nghiên cứu Lực lượng lao động toàn cầu 2007-2008 (2007–2008 Global Workforce Study) của Towers Perrin.

18 SỬ DỤNG ĐÒN BẨY SỰ ĐA DẠNG

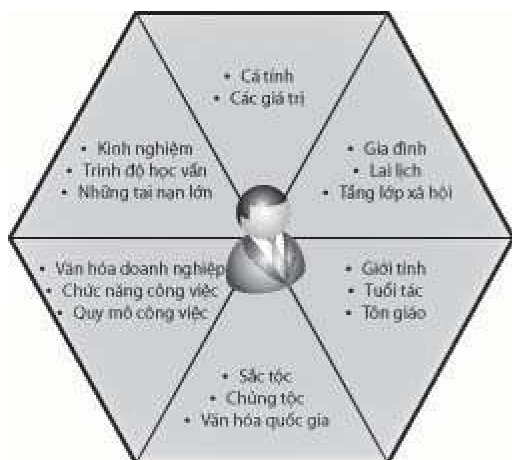
MỘT MÔI TRƯỜNG TẬP HỢP VĂN HÓA

Khi tốc độ toàn cầu hóa tăng lên, việc công dân từ các quốc gia khác nhau cùng làm việc bên nhau tại hầu hết các thành phố trên thế giới đã trở thành một điều quá đỗi bình thường. Trong một môi trường làm việc ảo, điều này thậm chí còn phổ biến hơn. Những đồng nghiệp có gia đình sống ở những múi giờ cách xa nhau và không bao giờ gặp nhau đang giao tiếp với nhau thông qua các cuộc họp truyền hình hoặc trên mạng.

Trong thế kỷ 21, sự đa dạng đã trở thành một đặc điểm nhận dạng của đời sống công việc. Là quản lý, chúng ta nên có thái độ gì với sự đa dạng? Liệu công việc có tiến triển hiệu quả hơn và làm chúng ta hài lòng hơn nếu đồng nghiệp của chúng ta suy nghĩ và hành động giống nhau? Trước khi tìm câu trả lời cho những câu hỏi này, chúng ta sẽ tìm hiểu xem tại sao chúng ta lại suy nghĩ và hành động khác nhau.

CÁCH CHÚNG TA NHÌN NHẬN THẾ GIỚI

Cách thức từng cá nhân nhìn nhận về thế giới phụ thuộc vào một loạt các yếu tố. Bạn hãy tham khảo biểu đồ dưới đây để biết chi tiết các yếu tố đó.



Biểu đồ 18.1: Bộ lọc cá nhân

Giao điểm của tất cả các yếu tố này sẽ hình thành nên thế giới quan của chúng ta. Chúng tạo ra một kiểu bộ lọc cá nhân mà tất cả chúng ta đều mang theo một cách vô thức. Mỗi khi trải nghiệm hoặc chứng kiến một sự kiện nào đó, chúng ta sẽ giải nghĩa nó thông qua bộ lọc này. Quan trọng nhất là phải nhận ra rằng cách diễn giải đó của chúng ta chỉ là một cách diễn giải mà thôi. Với chúng ta, đó là sự thật. Tuy nhiên, những người khác sẽ nhìn sự kiện đó một cách khác. Và với họ, đó mới là sự thật.

Nếu không nhận ra điều này, chúng ta sẽ bị mắc kẹt trong chính cách nhìn của mình. Bạn cần phải tự nhắc mình rằng cách nhìn của bạn không phải là cách nhìn duy nhất và cũng không phải luôn luôn tốt nhất. Càng có nhiều cách để xem xét một tình huống, chúng ta sẽ càng khám phá ra nhiều khả năng và trở nên sáng tạo hơn.

Chúng ta hãy xem xét những gì đã diễn ra ở một cuộc họp quản trị của một công ty dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Không khí của của cuộc họp trở nên khá nóng và một số người tham gia quan trọng đang tranh cãi với nhau để gây áp lực lên sếp, buộc ông ta chấp nhận đề xuất của họ.

Giai thoại quản trị

Đó là một cuộc họp quản trị cấp cao của một chuỗi cửa hàng chăm sóc sức khỏe thành công nhất và lớn nhất trong thành phố. Những người tham gia đến từ rất nhiều nền văn hóa khác nhau. Bà Yoko, Tổng giám đốc, là một người Nhật. Các giám đốc khác là người Trung Quốc, Anh, Ấn Độ và Thái Lan.

Một phần chủ chốt trong chương trình họp là "Các biện pháp tăng năng suất". Ba giám đốc đã trình bày đề xuất của họ và sau đó đã diễn ra một cuộc tranh luận sống động. Bà Yoko lắng nghe một cách cẩn thận những quan điểm khác nhau của mọi người, và khuyến khích họ tham gia tranh luận tích cực. Bà đưa ra rất nhiều câu hỏi sâu sắc và có vẻ như chưa sẵn sàng chấp nhận một đề xuất cụ thể nào.

Khi cuộc họp đến lúc kết thúc, bà cảm ơn mọi người và yêu cầu tất cả các thành viên xem xét các lựa chọn một cách cẩn thận trong mấy ngày cuối tuần và chuẩn bị sẵn sàng để ra quyết định trong tuần tới.

Khi mọi người đi ra khỏi phòng họp, hai giám đốc trao đổi với nhau. Ông Chan, Giám đốc Vận hành, một người Trung Quốc sinh ra ở Hồng Kong, chịu trách nhiệm quản lý công việc hằng ngày tại hơn một trăm cửa hàng, nói rằng Tổng giám đốc không quyết đoán, lẽ ra bà ấy phải phê chuẩn đề xuất của ông ta ngay lập tức. Cuối cùng thì thời gian vẫn hết sức quan trọng.

Sandra, Giám đốc Nhân sự người Anh, lại nghĩ khác. Cô ấy cảm thấy rằng sếp đã đúng khi nghe tất cả mọi người phát biểu và khuyến khích họ suy ngẫm trong mấy ngày cuối tuần trước khi ra quyết định cuối cùng. Những thay đổi mà họ đang suy ngẫm sẽ có tác động lớn đến tương lai của chuỗi cửa hàng và tinh thần của đội ngũ nhân viên.

Như vậy là với một cuộc họp nhưng có hai cách phản ứng của hai người tham gia thể hiện các quan điểm khác nhau trước những chuyện đã diễn ra. Vậy người ta lý giải cho những quan điểm khác nhau này như thế nào?

Tất cả chúng ta đều giải thích sự việc theo cách riêng độc nhất của mình. Cho dù có những sắc thái khác nhau trong cách nhìn nhận sự việc của chúng ta, trong hầu hết mọi tình huống và ở những mức độ khác nhau, mọi người thường sẵn sàng nhân nhượng một chút. Nhưng khi những điều đang diễn ra gắn đến quyền lợi riêng của mình, chúng ta sẽ trở nên nhạy cảm hơn và quả quyết hơn.

Rõ ràng rằng ông Chan, Giám đốc vận hành, chịu áp lực phải tăng năng suất, đã trở nên nôn nóng và muốn mọi việc tiến triển nhanh hơn. Mặt khác, Sandra, Giám đốc Nhân sự, không chịu sức ép nên có thể ngồi lại và có một cái nhìn tổng thể hơn. Nhiệm vụ của cô ấy là phải đảm bảo trong công việc, mọi người được hòa hợp với nhau. Do vậy cô thích mọi người cân nhắc kỹ hơn.

Vài câu hỏi sẽ xuất hiện trong đầu mọi người khi xem xét những quan điểm khác nhau của hai vị giám đốc này. Trước hết, liệu sự khác nhau về sắc tộc của họ có ảnh hưởng gì đến quan điểm của họ không? Thứ hai, quan điểm đa dạng của họ có phục vụ tốt hơn cho công ty không?

Rõ ràng, câu trả lời cho câu hỏi thứ nhất là: sắc tộc nhiều lắm cũng chỉ gây ảnh hưởng gián tiếp đến các quan điểm khác nhau của họ. Nhân tố chính là các chức năng công việc của họ. Có một câu nói đáng để bạn luôn luôn ghi nhớ: “Quan điểm của bạn phụ thuộc vào vị trí của bạn.”

Với câu hỏi thứ hai, chúng ta không thể phủ nhận rằng có những quan điểm khác nhau sẽ tốt hơn khi gặp phải những vấn đề hết sức quan trọng như vấn đề đang được tranh luận. Khi người ta phát biểu những ý tưởng khác nhau, các buổi thảo luận sẽ trở nên thú vị hơn và sôi nổi hơn. Đó là một bầu không khí điều tra sôi nổi tạo ra những giải pháp sáng tạo.

Giờ đây, chúng ta hãy xem xét một tình huống trong đó những khác biệt về văn hóa có ảnh hưởng lớn đến quan điểm của chúng ta.

ĐÔNG VÀ TÂY

Trong những thành phố chật chội ở châu Á [1], những người lái xe, khách bộ hành và người đi xe đạp phản đối nhau kịch liệt. Hằng năm, một số lượng đáng báo động người đi xe đạp và người bộ hành đã chết vì những lái xe thiếu suy nghĩ, cho rằng đường sá chỉ dành cho xe hơi, đặc biệt là xe hơi của họ.

Các cơ quan chức năng đang chịu áp lực phải xây dựng các lối đi phù hợp dành riêng cho xe đạp, tạo thêm nhiều lối qua đường dành cho người đi bộ, đường hầm, cầu vượt và thực thi những luật lệ rõ ràng hơn về cách thức cùng tồn tại của những người tham gia giao thông. Nói một cách khác, trong các xã hội châu Á vốn có xu hướng tuân thủ, quan niệm truyền thống cho rằng nhiều luật lệ hơn và phân luồng giao thông rõ ràng hơn sẽ tạo ra những con đường an toàn cho người tham gia giao thông. Cho dù những bài diễn thuyết về vấn đề này đang tiếp tục được đưa ra, người bộ hành và người đi xe đạp vẫn tiếp tục là nạn nhân tại các thành phố như Bangkok, Taipei, Singapore, Kuala Lumpur, Mumbai, Thượng Hải…

Ở nửa bên kia bán cầu, tại một số thị trấn ở Hà Lan, Pháp và Đức, một số người lại ưa thích một phương pháp hoàn toàn đối lập. Các cơ

quan phụ trách giao thông bỏ hết các đèn hiệu giao thông, các biển báo và những lối qua đường dành cho người đi bộ. Không ai biết rõ mình có quyền đi theo đường nào và ở tốc độ nào.

Sẽ có người nghĩ rằng sự hỗn loạn sẽ bao trùm lên các thị trấn này. Tuy nhiên, trên thực tế, chúng lại cho ta kết quả ngược lại. Giao thông trở nên thông suốt hơn bởi vì những người lái xe chủ ý đi chậm lại. Những người đi xe đạp và đi bộ trở nên cẩn trọng và cảnh giác hơn. Tất cả các bên tham gia giao thông ra hiệu bằng mắt cho nhau khi muốn tiến lên khoảng trống trước mặt. Nói một cách khác, các thị trấn giờ đây an toàn hơn cho những người tham gia giao thông bởi không ai có quyền riêng với con đường mà mình đang đi.

SỰ KHÁC BIỆT VĂN HÓA LÀ MỘT NGUỒN LỢI THẾ CẠNH TRANH

Ví dụ về giao thông trên đây thể hiện cách thức sự khác biệt về văn hóa hình thành nên lối tư duy của chúng ta. Chắc chắn rằng văn hóa và sắc tộc quốc gia là hai trong nhiều nhân tố cấu thành nên thế giới quan của chúng ta. Tuy nhiên, chúng cũng tạo nên sự phong phú, các sắc thái và sắc màu khác nhau trên tấm thảm ý tưởng mà các nhà lãnh đạo và nhóm của họ cần phải dệt.

Bà Yoko, vị Tổng giám đốc trong giai thoại quản trị nói trên, giải thích với tôi rằng nhiệm vụ của bà ấy thật là một nhiệm vụ mỹ mãn và đáng giá bởi bà có một nhóm đa dạng với những con người xuất sắc. Họ không chỉ rất có năng lực trong lĩnh vực làm việc của mình, họ còn mang theo cả sự độc nhất của mình đến cho công ty – những trải nghiệm cuộc sống, các cá tính và văn hóa quốc gia của họ. Và đó chính là lý do bà luôn khích lệ nhân viên đưa ra những quan điểm khác nhau và bà luôn luôn lắng nghe tất cả.

Nhiều cách hiểu biết sẽ khiến chúng ta thông thái hơn.

Bà ấy nói: "Có nhiều lúc mà chúng ta thấy mắc kẹt một cách vô vọng, và đột nhiên một ai đó đưa ra một quan điểm hoàn toàn mới. Đó chính là điều tôi muốn được thấy trong các cuộc họp. Khi khám phá nhiều quan điểm khác nhau, giải pháp của chúng tôi cũng sẽ phong phú hơn."

Hai cách nhìn nhận thực tế của phương Đông và phương Tây, tự nó, không có cách nào là đúng hay sai, tốt hay xấu. Vài năm trước, Giáo sư Trung Quốc Kaiping Peng nói với giáo sư người Mỹ Richard Nisbett rằng: "Ông biết không, sự khác biệt giữa chúng ta là tôi nghĩ rằng thế giới tròn, còn ông thì cho rằng nó là một đường thẳng." [2]

Miễn rằng các ý tưởng đưa ra là ý tưởng hay, việc nó tròn hay thẳng là không quan trọng. Dù được xem xét theo phương pháp tuyến tính hay chính thể luận, các ý tưởng cũng đều là những tài sản mới. Đó là lý do tại sao các cộng đồng trên thế giới mở rộng cửa đón chào các nhân tài, bất kể họ có quốc tịch nào, đều phát triển.

Tôi muốn kết thúc chương này bằng một câu trích dẫn có thể tóm tắt khéo léo những điều chúng ta vừa thảo luận.

"Tư duy, một khi đã mở rộng để đón nhận những ý tưởng lớn lao hơn, sẽ không bao giờ quay trở lại kích cỡ ban đầu của nó nữa."

— Oliver Wendell Holmes —



- Quan điểm của chúng ta được xác định bằng bộ lọc cá nhân. Đó chỉ là một quan điểm, và có thể không phải là quan điểm duy nhất hay tốt nhất.

- Sự đa dạng về văn hóa tạo ra sự phong phú, các sắc thái và sắc màu trên tấm thảm ý tưởng mà các cá nhân và các nhóm phải dệt nên.



Câu hỏi 1: Nhóm của bạn đang có sự đa dạng về mặt văn hóa như thế nào? Bạn có thể làm gì để khuyến khích sự đa dạng cao hơn?

Câu hỏi 2: Để trải nghiệm sức mạnh của ý tưởng, hãy vào trang web http://www.ted.com

---

[1]. Câu chuyện về tắc nghẽn giao thông này được dựa trên tác phẩm: Tan, H.Y. "One Road to Safety Lies in Having Fewer Lines," *The Straits Times* (02 January, 2010)

[2]. Nisbett, R. *Địa lý tư duy: Người châu Á và người Phương Tây tư duy khác nhau như thế nào… và Tại sao (The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently ...and Why)* . (New York, Free Press, 2003)

19 QUẢN LÝ MÂU THUẪN

TẠI SAO MÂU THUẪN XUẤT HIỆN

Trong công việc cũng như trong cuộc sống, mâu thuẫn là điều không thể tránh khỏi. Dù có cố gắng bao nhiêu để tránh mâu thuẫn, chúng ta vẫn gặp phải rất nhiều tình huống trong đó mọi người có những nhu cầu đối lập nhau, những quan điểm khác nhau, những ưu tiên khác nhau hay những mục tiêu, lợi ích, nguyên tắc hoặc cảm xúc không tương thích với nhau. Khi những người này gặp nhau, mâu thuẫn thường nổ ra.

Là nhà quản lý, chúng ta cần phải học cách xử lý mâu thuẫn. Các thành viên của nhóm, trong quá trình tương tác với nhau, sẽ gặp phải những mâu thuẫn. Bạn cũng sẽ đối mặt với những tình huống mà bạn không đồng ý với ý kiến của nhân viên cấp dưới, đồng nghiệp ngang cấp, sếp hay các bên có quyền lợi liên quan khác. Điều tương tự cũng xảy ra trong quan hệ của bạn với khách hàng hay với người bán hàng. Có khả năng quản lý mâu thuẫn là một phương tiện giúp cho nhóm của bạn làm việc hiệu quả hơn. Đó cũng là điều kiện tiên quyết để bạn gây ảnh hưởng hiệu quả lên người khác và giành được sự ủng hộ của họ.

MỌI NGƯỜI PHẢN ỨNG LẠI MÂU THUẪN NHƯ THẾ NÀO?

Hầu hết chúng ta đều sợ mâu thuẫn. Trải nghiệm mà chúng ta từng có với mâu thuẫn chẳng có gì vui vẻ cả. Nhưng liệu có phải mâu thuẫn đương nhiên sẽ dẫn đến căng thẳng, giận dữ và buồn phiền không? Liệu có bao giờ xảy ra khả năng xuất hiện một điều gì đó tốt đẹp từ

mâu thuẫn không? Điều đó hoàn toàn phụ thuộc vào cách chúng ta xử lý mâu thuẫn.

Dù mâu thuẫn là không thể tránh được, hậu quả của nó không nhất thiết phải là sự hủy hoại. Dù mâu thuẫn là sự đau đớn về mặt cảm xúc không thể tránh khỏi trong quá trình tương tác giữa người với người, chúng ta có thể ngăn chặn không cho nó trói chặt chúng ta, làm hỏng các mối quan hệ và gây ra những tổn hại lâu dài.

Hãy bắt đầu bằng cách tìm hiểu cách thức phản ứng điển hình của mọi người khi đối mặt với mâu thuẫn. Theo bản năng, hầu hết chúng ta đều nghĩ rằng có hai cách thức phổ biến nhất là đối mặt hay né tránh. Theo Thomas và Kilmann, có năm cách thức xử lý mâu thuẫn được thể hiện trong biểu đồ sau:



Biểu đồ 19.1: Năm cách thức xử lý mâu thuẫn

10/0— Cạnh tranh (Competing)

Đây là phản ứng theo kiểu đấu tranh. Con người theo kiểu này sẽ sử dụng bất kỳ phương tiện gì anh ta có để giành chiến thắng bất chấp thiệt hại của phía bên kia. Khi sử dụng cách thức này, quan hệ và lòng tin sẽ bị hủy hoại. Các cuộc thảo luận sẽ nhanh chóng trở thành mất kiểm soát. Dường như mọi người không còn cởi mở và không còn khả

năng tiếp thu khi cảm xúc lên quá cao. Do vậy, chủ đề thảo luận không còn được lắng nghe một cách đầy đủ và kỹ lưỡng nữa. Rất có khả năng cuộc đối thoại sẽ lâm vào bế tắc. Nếu một người sử dụng thủ thuật khắc nghiệt theo kiểu "không nhận tù binh" (take-no-prisoner) này dành được lợi thế, chiến thắng của anh ta rồi cũng chết yểu. Những cảm xúc tồi tệ được tạo ra có thể cản trở mọi người làm việc hiệu quả với nhau về sau. Mọi người đều có trí nhớ tốt. Rồi sẽ đến ngày, họ là người chiến thắng.

0/10— Điều chỉnh cho phù hợp (Accommodating)

Đây là một cách thức đối lập với cạnh tranh. Trong trường hợ này, về cơ bản, người ta hi sinh nhu cầu của mình để nhượng bộ đối phương. Khi một người áp dụng cách thức này, anh ta đang tự lừa dối mình và những nhu cầu của mình. Lòng tự trọng của anh ta sẽ bị ảnh hưởng và những người khác sẽ không còn kính trọng anh ta nữa.

0/0— Né tránh (Avoiding)

Đây là phản ứng theo kiểu bỏ chạy. Về cơ bản, người phản ứng theo kiểu này lựa chọn cách tránh tranh luận và giữ im lặng. Hoặc anh ta có thể phản ứng theo kiểu nói vòng vo bên ngoài vấn đề chính hoặc trì hoãn đến lần khác. Các nhà quản lý theo lập trường này thường chọn cách không chia sẻ những lập luận của mình. Điều đó có thể giúp họ có thêm thời gian để suy nghĩ trước khi trả lời, hoặc đơn giản là giúp họ thoát ra khỏi một tình huống có tính đe dọa.

5/5— Thỏa hiệp (Compromising)

Cách thức này nhằm tìm kiếm sự trung hòa bằng cách đánh đổi. Một số người áp dụng phương thức này khi họ nghĩ rằng thỏa hiệp là cách duy nhất để họ thoát ra khỏi khó khăn.

10/10— Cộng tác (Collaborating)

Đây là cách thức để hai bên đều là người chiến thắng. Hai bên cùng làm việc với nhau để tìm ra một giải pháp thỏa mãn nhu cầu của cả hai. Trong phương thức này, mâu thuẫn được nhìn nhận một cách tích cực như là một phần tự nhiên trong quan hệ giữa người với người. Đó là cơ hội để điều hòa các nhu cầu đối lập nhau và là đòn bẩy để làm mối quan hệ đồng nghiệp trở nên sâu đậm hơn. Bằng cách gắn kết với nhau bằng sự tôn trọng, cảm thông lẫn nhau và sự cởi mở, họ hy vọng sẽ tìm ra được giải pháp để hai bên đều chiến thắng.

"Không đánh nhau thì không biết nhau."

— Ngạn ngữ Trung Quốc —

Bây giờ, chúng ta sẽ xem xét một mâu thuẫn công việc điển hình trong giai thoại quản lý sau đây.

Giai thoại quản lý

Shin, một giám đốc bán hàng mới, hầu như không thể che giấu sự nôn nóng khi giành được một đơn đặt hàng thử của một khách hàng mà anh ta đã theo đuổi suốt vài tháng. Khách hàng này có thể sẽ trở thành một khách hàng lớn của công ty. Tuy nhiên, sự hào hứng của anh ta nhanh chóng biến thành sự nản chí khi anh ta đến nói chuyện với Jodie, giám đốc sản xuất, chịu trách nhiệm sắp xếp lịch thực hiện đơn hàng của khách hàng trong nhà máy.

Về cơ bản, Jodie nói rằng nhà máy đã chạy hết công suất trong ba tháng tới. Thời gian sớm nhất cô có thể xếp lịch để sản xuất hàng cho Shin là sau 10 tuần nữa.

Shin hết sức bực bội và cao giọng với Jodie. Anh ta buộc tội Jodie là không nhiệt tình đáp ứng nhu cầu khách hàng. Anh ta đã hứa với khách hàng là anh ta sẽ thu xếp để giao hàng cho họ trong vòng một tháng. Là một người khá kỳ cựu trong công ty, Jodie đứng yên không động đậy. Cô ta bắt bẻ lại rằng trước khi chấp nhận đơn hàng nào mới, nhân viên bán hàng cần phải kiểm tra lại với phòng cô ta.

Cuộc khẩu chiến chẳng đi đến đâu. Shin nhanh chóng bỏ đi trong giận giữ để báo cáo chuyện này lên sếp.

MỘT MÔ HÌNH GIẢI QUYẾT MÂU THUẪN [1]

Bây giờ, chúng ta hãy cùng xem xét làm thế nào để giải quyết mâu thuẫn một cách hiệu quả hơn bằng cách sử dụng một mô hình giải quyết mâu thuẫn. Chúng tôi đề xuất thực hiện theo bốn bước sau:

Bước 1: Hãy điềm tĩnh

Khi lâm vào một mâu thuẫn, xu hướng tự nhiên là bạn cảm thấy bị đe dọa và hành xử như thể bạn bị đàn áp. Cả cơ thể chúng ta căng lên, miệng trở nên khô khốc và nhịp tim tăng nhanh. Não chúng ta bị cảm xúc lấn át và kiểm soát. Điều này sẽ dẫn đến cái mà chúng ta gọi là phản ứng đánh trả hay bỏ chạy. Hoặc là chúng ta sẽ tự động sử dụng một trong số ba phương pháp khác mà chúng ta vừa thảo luận.

Chúng ta cần phải tập trung chú ý vào những dấu hiệu đáng tin cậy mà cơ thể bạn đang thể hiện. Bạn phải biết rằng chúng ta đang chịu áp lực. Sau đó, bạn hãy tự nhủ mình rằng cần phải bình tĩnh và tự chủ. Việc này được gọi là tự kiểm soát bản thân.

Khi Jodie nói rằng nhà máy không thể giao hàng theo đơn hàng mới của Shin trong vòng một tháng, rõ ràng là anh ta đã hết sức bực mình. Đây là khoảnh khắc hết sức quan trọng. Nếu mất khả năng

kiểm soát cảm xúc của mình, như anh ta đã làm, mâu thuẫn sẽ leo thang. Phương pháp hiệu quả hơn trong tình huống này là dừng lại và trấn tĩnh.

Bước 2: Cố gắng hiểu

Trong khi giữ bình tĩnh, bạn hãy tự đặt mình vào vị trí của người kia và tìm hiểu xem vì sao cô ấy lại làm vậy. Hãy tỉnh táo tách biệt người đó ra khỏi vấn đề đang diễn ra. Đây là một cách hay để tránh biến mâu thuẫn thành chuyện cá nhân.

Đừng vội kết luận rằng người kia chỉ đang cố cứng đầu, không khoan nhượng hoặc đang cố gắng phá hoại những gì bạn đang cố làm. Có thể cô ấy đang bị chi phối bởi những lo lắng và những ràng buộc khác mà bạn không biết. Nói một cách khác, bạn có hiểu được quan điểm của cô ấy không?

Ví dụ, Shin có thể tự hỏi mình: "Tại sao Jodie lại không thể xếp đơn hàng của mình vào lịch trình sản xuất trong vòng ba mươi ngày tới nhỉ? Có phải cô ấy không nhận ra rằng đây có thể là một khách hàng lớn không? Mình có thể làm việc với cô ấy như thế nào để thực hiện đơn hàng này đúng hạn mà không gây khó khăn cho lịch trình sản xuất chung của cô ấy?"

Bằng cách áp dụng những loại câu hỏi này, Shin có thể đã khoanh vùng tình huống từ chỗ Jodie chỉ đơn giản là không hợp tác với những lý do chỉ mình cô ấy biết sang thành một tình huống trong đó Shin cố gắng hiểu được các động lực đằng sau những phản ứng của Jodie.

Ví dụ, Shin có thể nói: "Tôi biết rằng cô sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong việc sắp xếp lịch sản xuất đơn hàng cho khách hàng của tôi trong vòng ba mươi ngày tới. Vì tôi vẫn còn là nhân viên mới, cô có thể giải thích cho tôi rõ những sức ép đó không?"

Có thể lúc đó Jodie sẽ nói rằng lịch sản xuất của nhà máy được thực hiện trên cơ sở dự toán trước bốn tuần một lần. Khi nhu cầu khách hàng tăng lên, công suất đã được tận dụng hết trong suốt ba tháng tới. Do vậy, cô không thể sắp xếp lịch để thực hiện đơn hàng của Shin trong 30 ngày tới.

Bước 3: Khám phá các lựa chọn

Sau khi dừng lại để suy ngẫm và hình dung lại, giờ đây chúng ta đã sẵn sàng hơn cả về lý trí và cảm xúc để lôi kéo đối phương, khiến họ trở nên có tính xây dựng hơn. Một số năng lực chủ yếu mà chúng ta có thể sử dụng là các kỹ năng huấn luyện đã thảo luận hết sức kỹ ở phần trước. Các kỹ năng đặc biệt nên sử dụng trong tình huống này là kỹ năng xây dựng lòng tin và xây dựng quan hệ, lắng nghe, đặt câu hỏi và sử dụng sự im lặng một cách thông minh.

Bằng cách cố gắng hiểu đối phương, chúng ta đang xây dựng một sợi dây kết nối cảm xúc với cô ấy. Khi đối phương nhận thấy rằng bạn rất chân thành và cởi mở, cô ấy sẽ bớt bực bội và bắt đầu trở nên hòa nhã hơn và thận trọng trong giọng điệu, lời nói và cử chỉ.

Cũng tương tự, khi bạn thật sự hiểu được quan điểm của người khác, bạn sẽ cảm thấy rằng những lo lắng của cô ấy là hợp lý. Bỗng nhiên, Shin nhận ra rằng mình đã quá cẩu thả khi không kiểm tra với cô ấy trước khi nhận đơn hàng. Lúc này, việc nên làm là xin lỗi vì sơ suất đó.

Sau đó, anh ta có thể giải thích cho cô ấy về tình huống xảy ra với khách hàng và nói cho cô ấy biết đơn hàng này có thể sẽ trở thành một khách hàng lớn. Không ai có thể đoán được phản ứng của Jodie lúc đó sẽ như thế nào. Tuy nhiên, nếu như cuộc trao đổi này được quản lý một cách có tính xây dựng, thông tin bổ sung về tiềm năng của khách

hàng này có thể khiến Jodie sẵn lòng giúp anh ta hơn. Bạn nên kêu gọi đối phương cùng tham gia giải quyết vấn đề. Bạn cũng nên chia sẻ những đề xuất của bạn với họ.

Bước 4: Thống nhất và cam kết

Bước cuối cùng để đánh giá những giải pháp khác nhau là thống nhất về các bước sắp tới. Một kết quả lý tưởng là tạo ra được chiến thắng cho cả hai bên. Đôi khi, bạn sẽ chỉ thu lại được một kết quả ít hơn một chút so với những gì bạn kỳ vọng. Ví dụ, kết quả lý tưởng nhất là Jodie có thể lên lịch thực hiện đơn hàng của khách hàng của bạn trong vòng sáu tuần. Cho dù điều này không hoàn toàn giúp Shin đạt được cam kết với khách hàng, nhưng nó còn tốt hơn nhiều so với thời gian 10 tuần mà Jodie đề xuất ban đầu.

Khi giải quyết mâu thuẫn, người ta cần phải nhìn nhận tình huống trong một quy mô rộng hơn và một tầm nhìn dài hạn hơn. Trong những năm tháng tới, sẽ có nhiều khi Shin và Jodie phải làm việc cùng nhau. Khi cuộc thảo luận kết thúc, hãy đảm bảo rằng cả hai đã xây dựng đủ thiện chí. Bạn có thể sẽ cần đến nó trong những lần tới. Đây chính là khái niệm xây dựng một mối liên hệ về tình cảm.

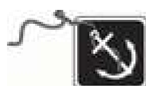
NGĂN CHẶN MÂU THUẪN XẢY RA.

Khi bất đồng xảy ra giữa hai người biết nhau và tin cậy lẫn nhau, họ sẽ dễ đi đến một giải pháp thống nhất nào đó hơn là bất đồng giữa những người chẳng quen biết nhau. Do vậy, đừng chờ đến khi xảy ra khủng khoảng mới chú ý xây dựng quan hệ.

Bạn hãy chủ động xác định những lĩnh vực tương tác chủ yếu của bạn và biết được những căng thẳng và bất đồng có thể xuất hiện ở đâu. Có thể đây sẽ trở thành những *điểm đứt gãy trong tổ chức* (organizational fault line). Việc các nhà quản lý ở các phòng ban khác

nhau va chạm với nhau vì các chỉ số KPI của họ là một chuyện đã trở nên phổ biến. Ví dụ, một chỉ số KPI phổ biến của bộ phận sản xuất là giảm chi phí sản xuất trên mỗi đơn vị sản phẩm. Do vậy, họ thích sản xuất lâu dài những sản phẩm giống nhau, ít biến đổi. Tuy nhiên, một chỉ số KPI phổ biến của bộ phận Marketing là sự thỏa mãn của khách hàng. Do vậy, họ muốn có càng nhiều loại sản phẩm càng tốt. Giữa bộ phận marketing và bộ phận sản xuất tồn tại một sự chia rẽ. Một sự chia rẽ khác nữa là sự phối hợp giữa bộ phận bán hàng và bộ phận kiểm soát sản xuất trong giai thoại nêu trên.

Do vậy, các nhà quản lý trên các khu vực chia rẽ, đứt đoạn trong tổ chức cần phải đầu tư xây dựng quan hệ với nhau. Các bạn nên giành thời gian làm quen với tư cách cá nhân, coi trọng chỉ số KPI của nhau và những áp lực mà đối phương phải chịu. Thông qua việc tương tác thường xuyên và trải nghiệm cách cư xử của nhau, chúng ta sẽ dần dần tạo ra một ý thức về mục đích chung và sự hòa hợp. Các bạn phải nhận thức được rằng để thành công, các bạn cần phải cộng tác với những người khác. Đây không phải là một trò chơi mà tổng giải thưởng bằng 0.



- Trong đời sống và công việc, mâu thuẫn là điều không thể tránh khỏi. Tuy nhiên, chúng ta có thể học cách quản lý mâu thuẫn để nó tạo ra những kết quả tích cực cho tất cả các bên liên quan.

- Mô hình bốn bước xử lý mâu thuẫn sẽ giúp bạn có được một giải pháp mà các bên liên quan đều có lợi.



Câu hỏi 1: Khi bạn bị vướng vào một mâu thuẫn, bạn thường áp dụng phương pháp nào? Phương pháp đó mang lại kết quả hữu hiệu ra sao?

Câu hỏi 2: Lần tới, khi bạn vướng vào mâu thuẫn, hãy thử sử dụng mô hình xử lý mâu thuẫn. Bạn hãy đánh giá kết quả và so sánh với kết quả của bạn trong câu hỏi 1.

---

[1]. Edmondson, A.C., và Smith, D.M. "Quá nóng, không thể giải quyết được? Cách thức giải quyết mâu thuẫn trong quan hệ." *(Too Hot to Handle? How to Manage Relationship Conflict) California Management Review* (Mùa thu, 2006)

20 LÃNH ĐẠO SỰ THAY ĐỔI

CÁI DUY NHẤT KHÔNG BAO GIỜ THAY ĐỔI LÀ SỰ THAY ĐỔI

Ngày nay, như người ta vẫn nói, thứ duy nhất không thay đổi chính là sự thay đổi. Và, với các nhà quản lý, khả năng lãnh đạo sự thay đổi trở thành một năng lực cốt yếu. Chắc chắn rằng chúng ta không chủ trương thay đổi chỉ vì muốn thay đổi. Thay vào đó, chúng ta chỉ đơn giản nhận thức được rằng đó là cách duy nhất để tiến lên. Ví dụ, khi nhận trách nhiệm lãnh đạo một nhóm gồm năm người, bạn có thể nhanh chóng nhận ra rằng có những sự kém hiệu quả rõ rệt trong cách phân bố trách nhiệm giữa các nhân viên trong nhóm. Kết quả là, một vài người làm việc quá vất vả, trong khi những người khác lại quá nhàn nhã. Đây là những "di sản" mà người quản lý trước đây đã để lại cho bạn. Giờ bạn phải làm sao?

Bạn có thể duy trì nguyên trạng mọi chuyện hoặc có thể thay đổi để làm mọi việc trở nên đúng đắn hơn. Bạn sẽ làm gì? Cả hai cách trên đều có hậu quả của nó. Quyết định không làm gì sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của cả nhóm. Cuối cùng, bạn sẽ chịu trách nhiệm về điều đó. Vì thế nên bạn mới là sếp. Nếu bạn quyết định thay đổi, mọi việc cũng chẳng dễ dàng đâu.

Bạn hãy xem xét câu trích dẫn sau, được viết cách đây khoảng 500 năm:

"Không có việc gì khó hơn, ít khả năng thành công hơn hay nguy hiểm hơn là tạo ra một trật tự mới cho mọi vật. Những người cải tổ sẽ có kẻ thù là tất cả những ai đã được hưởng lợi từ trật tự cũ, và chỉ có

một số người ủng hộ không nhiệt tình lắm được hưởng lợi từ trật tự mới. Sự thiếu nhiệt tình này xuất phát từ sự hoài nghi của loài người, vốn chẳng thật sự tin tưởng vào một điều gì mới mẻ trừ phi họ đã thực sự trải nghiệm qua.”

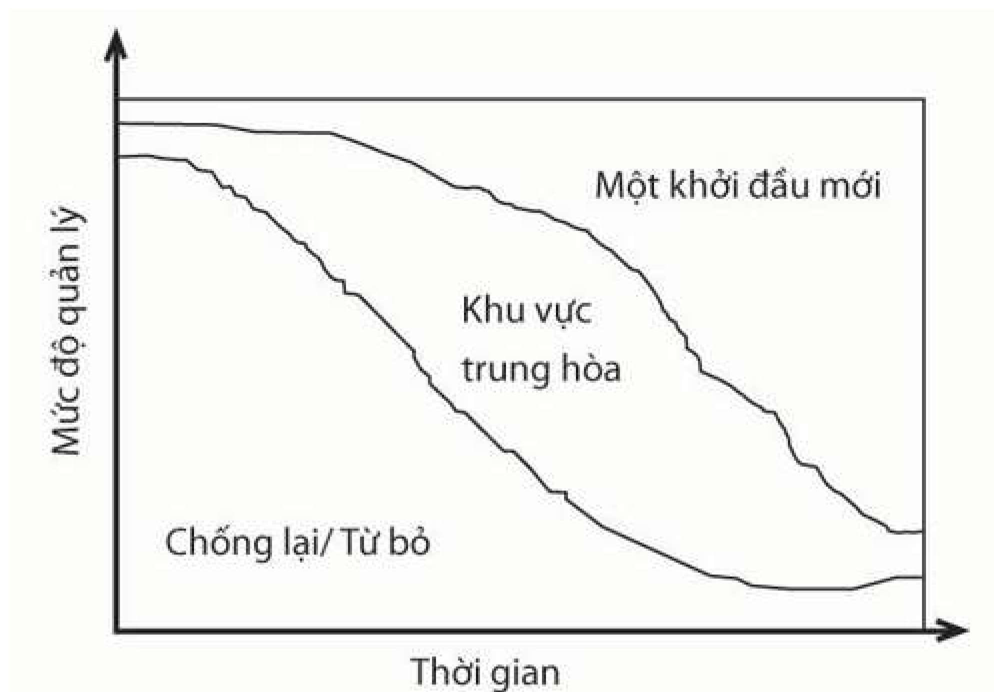
— Niccolo Machiavelli —

MỌI NGƯỜI PHẢN ỨNG VỚI THAY ĐỔI NHƯ THẾ NÀO?

Rõ ràng chống đối lại thay đổi không phải là một hiện tượng của thế kỷ 21. Điều này đã được truyền qua nhiều thế hệ. Đó là cách mà loài người sống sót: bám chặt vào những gì đã thành công trong quá khứ vì chúng mang lại cho chúng ta cảm giác thoải mái và an toàn. Hầu hết chúng ta không đủ nhiệt tình để thử những phương pháp mới, bởi không ai trong chúng ta thực sự biết liệu nó có thành công không. Nhiều người cho rằng an toàn vẫn tốt hơn là phải hối tiếc.

Hãy nhìn lại hành trình lãnh đạo của bạn kể từ khi bạn bắt đầu làm quản lý. Cho dù nhận ra rằng càng tiến lên vị trí cao hơn, bạn sẽ càng phải cư xử khác đi, bạn có cảm thấy dễ dàng từ bỏ cách thức làm việc cũ của mình không?

Khi mọi người đối mặt với thách thức, họ sẽ phản ứng theo một cách có thể dự đoán được, vì những phản ứng này được thể hiện theo một quá trình chuyển đổi (State of transition) (Bridges và Mitchell). Có ba giai đoạn được mô tả trong biểu đồ 20.1.



Biểu đồ 20.1: Mô hình thay đổi

Giai đoạn 1: Từ bỏ

Khi mọi người đối mặt với thách thức, phản ứng bản năng của họ là phủ nhận sự cần thiết phải thay đổi. Việc từ bỏ rất khó khăn đối với họ, bởi vì họ sẽ buộc phải từ bỏ những điều xưa cũ và quen thuộc để thực hiện những điều mới mẻ và không chắc chắn. Điều đó cũng có nghĩa là không làm những việc đã từng mang lại thành công cho họ. Quan hệ, thói quen và môi trường làm việc có thể sẽ không còn như xưa nữa. Do vậy, toàn bộ kinh nghiệm, những đặc điểm riêng và cả thực tế của họ nữa, sẽ bị ảnh hưởng.

Giai đoạn 2: Chuyển sang khu vực trung hòa

Ngay cả khi người ta có đồng ý một cách dè dặt rằng sẽ từ bỏ những cách thức cũ, điều đó cũng không có nghĩa là họ biết rõ cách thức mới là gì và làm sao để thực hiện. Khu vực trung hòa đầy rẫy những sự bất ổn và hoài nghi. Tại đây, bạn sẽ phải đấu tranh rất vất

vả. Trên thực tế, nhiều người có thể tiến hai bước rồi phải lùi một bước. Đây là thời điểm và cơ hội để mọi người đấu tranh với nỗi sợ hãi của chính mình và khám phá ra những năng lượng và mục đích mới. Mọi người cần phải có đủ thời gian để làm quen với nhu cầu phải thay đổi và đấu tranh với chính mình. Các nhà lãnh đạo cần phải kiên nhẫn. Nếu làm tốt điều này, mọi người sẽ được chuẩn bị tốt hơn để bước vào giai đoạn ba.

Giai đoạn 3: Tiến lên

Khi nhà lãnh đạo và nhân viên của mình đã giải quyết được những băn khoăn, họ sẽ bước vào giai đoạn ba. Đây là giai đoạn họ đã sẵn sàng cho một khởi đầu mới. Đây là khi mọi người chuyển từ việc suy ngẫm và tính toán sang một khía cạnh thực tế hơn là thực hiện thay đổi. Điều này hết sức khó khăn bởi vì khi thử nghiệm những cách làm mới, bạn sẽ phạm phải một số lỗi lầm và tiến trình sẽ bị chậm lại. Các nhà lãnh đạo cần phải thể hiện được sự lạc quan khi hỗ trợ nhân viên trong quá trình này.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ NHÀ QUẢN LÝ LÃNH ĐẠO THAY ĐỔI HIỆU QUẢ HƠN?

Nhiều nhà lãnh đạo có thiện ý thực sự bộc lộ sự háo hức trước những ý tưởng mà họ muốn thực thi. Như chúng ta đã nói, có thể họ cũng sẽ gặp phải những sự phản đối. Tuy nhiên, nếu họ nhận thức được các nguyên tắc chi phối sự thay đổi sau đây, cơ hội dành được sự ủng hộ sẽ lớn hơn nhiều:

- Bạn hãy từ từ để mọi người theo kịp. Ở vị trí lãnh đạo càng cao, bạn càng dễ khiến cho việc thay đổi diễn ra. Đó là vì bạn đã có rất nhiều thời gian để quen với ý tưởng về thay đổi, cả về mặt trí tuệ và cảm xúc. Khi bạn nói chuyện với nhân viên, hãy nhớ rằng bạn đi trước

họ và chủ động hơn. Do vậy, bạn không nên vội vã. Bạn hãy giành đủ thời gian để nhân viên của mình theo kịp vấn đề.

- Bạn hãy nhớ rằng việc mọi người phản đối thay đổi là một điều hết sức tự nhiên. Hãy dự đoán trước điều này và chuẩn bị sẵn sàng để giải thích cho những thắc mắc của họ.

- Khi suy tính về sự thay đổi, có hai lực lượng đối lập nhau cùng hoạt động. Lực lượng cản trở bao gồm sự sợ hãi, sự nghi ngờ, sự không chắc chắn và sự không đảm bảo… Các lực lượng thúc đẩy thay đổi là tất cả những điều tốt đẹp mà sự thay đổi mang lại. Bạn chỉ nên thuyết phục nếu như các nhân viên trong nhóm của bạn tin rằng lợi ích lớn hơn chi phí phát sinh, đặc biệt là các chi phí cá nhân (personal costs). Chi phí cá nhân có thể là: (a) từ bỏ những điều quen thuộc và thoải mái, (b) giám sát ít người hơn, có nghĩa là mất thể diện và uy tín, (c) nhu cầu học thêm những kỹ năng mới trong khi vẫn lo sợ rằng mình sẽ không thể làm được việc đó…

- Nhóm của bạn sẽ không thay đổi trừ phi từng thành viên thay đổi. Chỉ bằng cách thay đổi họ, hoặc thay đổi cách tư duy và cư xử của họ, bạn mới có thể thay đổi một nhóm hay một tổ chức.

Sau đây, chúng tôi sẽ mô tả một mô hình giúp bạn lãnh đạo và quản lý sự thay đổi hiệu quả.

MÔ HÌNH QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI [1]

1. Giải thích tại sao cần thay đổi

Hãy giải thích một cách thật súc tích và thuyết phục. Bạn chỉ nên nói trong vòng vài phút. Hãy nói rõ: Thay đổi là gì? Tại sao phải thay đổi? Hậu quả của việc không thay đổi là gì? Thay đổi sẽ mang lại lợi ích gì?

2. Cung cấp đầy đủ thông tin về sự thay đổi

Bạn hãy chia sẻ thông tin về những đòi hỏi của sự thay đổi: Việc gì? Ai làm? Bao giờ làm? Làm như thế nào? Hãy thảo luận với nhân viên về lý do và giải thích thật cởi mở quan điểm của bạn. Bạn hãy chỉ ra những điều tích cực và tiêu cực của việc thay đổi. Hãy nói với nhân viên tại sao bạn lại ủng hộ việc tiến lên.

3. Hãy cho nhân viên thời gian để phát hiện và nêu lên các thắc mắc

Bạn hãy khuyến khích mọi người đặt câu hỏi về những ảnh hưởng của sự thay đổi lên cá nhân họ. Tuy nhiên, không phải ai cũng thích phát biểu điều đó. Chúng tôi hy vọng rằng trước khi tổ chức buổi họp về sự thay đổi, bạn đã xây dựng được một cảm giác tin cậy và một mối quan hệ thân thiết với các thành viên trong nhóm.

Ở thời điểm này, kỹ năng lắng nghe, đồng cảm, đặt câu hỏi và tạo không gian cho mọi người phát biểu những suy nghĩ từ tận đáy lòng họ là những điều mang tính sống còn. Bạn hãy nhìn và quan sát cách mọi người phản ứng. Mọi người phản ứng không giống nhau. Có một số người sẵn sàng bày tỏ suy nghĩ của họ hơn những người khác.

Sau đây là một số câu hỏi phổ biến. Tuy nhiên, không phải lúc nào tất cả các câu hỏi này cũng đều được đặt ra. Thậm chí bạn có thể dùng chúng để thử nhân viên của mình.

- Làm sao để tôi được trang bị những kỹ năng mới cần thiết?

- Trong cơ cấu mới, tôi nghĩ rằng quy mô công việc của tôi sẽ giảm xuống. Tôi sẽ mất thể diện.

- Ông đang yêu cầu tôi làm việc nhiều hơn trước đây. Vậy đổi lại, tôi được cái gì?

- Tôi thực sự cảm thấy không thoải mái. Tôi không chắc mình có thể làm việc đó.

- Tôi có thể có thêm nguồn lực bổ sung nào không?

Sẽ hợp lý nếu bạn tạm dừng các cuộc thảo luận ở cuối bước 3. Hãy cho nhân viên có thời gian nghiền ngẫm những điều bạn nói trong vài ngày trước khi thảo luận lại và tiến sang bước 4. Chưa chắc bạn đã được nghe và giải quyết hết tất cả mọi vấn đề. Bạn hãy sử dụng thời gian nghỉ giải lao trong các buổi thảo luận để nói chuyện riêng với những người ít phát biểu. Tương tự, bạn cũng có thể biết được một số thành viên trong nhóm có ảnh hưởng lớn đến những người khác. Hãy tìm những người "lãnh đạo không chính thức" này và đề nghị họ cho bạn biết ý kiến. Sau đó, bạn hãy kết hợp những đề xuất của họ. Bạn hãy kết nạp những người này làm đồng minh.

Bạn hãy khuyến khích mọi người trao đổi với nhau. Bạn nên nói với họ rằng bạn luôn sẵn sàng cho những buổi nói chuyện không chính thức. Một khi bạn cảm nhận được rằng nhân viên đã từ bỏ quá khứ, hãy lôi kéo họ tham gia vào quá trình hoạch định các bước thực hiện thay đổi.

4. Trao đổi về kế hoạch thực thi

Khi tiếp tục thảo luận trở lại, bạn hãy đề nghị mọi người nói lên suy nghĩ và thắc mắc của họ. Có lẽ đây là lúc bạn có thể yêu cầu những người "lãnh đạo không chính thức" chia sẻ quan điểm của họ. Vì một lời nói của những người này, đặc biệt là những người được kính trọng, có thể có trọng lượng hơn nhiều so với bạn - người quản lý.

Giờ đây, người lãnh đạo sẽ phác thảo kế hoạch thực thi tổng thể, nêu tên các khu vực chủ yếu. Bạn nên lôi kéo các thành viên khác cùng tham gia giải thích kế hoạch thực hiện với mình. Bạn hãy kêu gọi bổ sung thông tin và chất vấn nếu cần. Hãy cố gắng tối đa hóa sự tham gia để mọi người đều có việc để làm. Hãy tạo ra một cảm giác về sự sở hữu bằng cách để mọi người chịu trách nhiệm về những phần khác nhau của kế hoạch.

Bạn hãy lắng nghe và đặt câu hỏi. Sau đó, kết thúc bước này bằng một kế hoạch hành động với những cột mốc và các trách nhiệm được xác định rõ.

5. Tạo ra và ăn mừng những thành công nhỏ

Bạn hãy thường xuyên tổ chức những buổi tổng kết tiến độ với nhân viên. Chắc chắn sẽ có những vấn đề nhỏ nảy sinh ngay từ lúc ban đầu. Bạn hãy giúp nhóm xử lý các vấn đề đó. Đồng thời, trong nhóm có thể có những người tiến hành chậm hơn những người khác. Hãy kiên nhẫn với những người này và hỗ trợ họ. Bạn cũng nên nói chuyện riêng với những thành viên của nhóm cần sự quan tâm lớn hơn từ phía bạn. Hãy nhớ thực hiện những điều bạn đã thỏa thuận từ đầu là đào tạo, hỗ trợ họ và tập hợp cả nhóm lại để ăn mừng những thành tích nhỏ. Đây sẽ là một sự khích lệ mà từng cá nhân và cả nhóm đều rất cần.

6. Thảo luận và sửa đổi

Sau khi sự thay đổi đã được thực hiện xong, bạn hãy yêu cầu mọi người trong nhóm chia sẻ những bài học mà họ rút ra trong quá trình thực hiện. Bạn hãy ghi nhận sự đóng góp của cả nhóm. Hãy thảo luận xem kế hoạch thay đổi có thể điều chỉnh thế nào để đạt hiệu quả cao hơn. Bạn hãy khuyến khích chia sẻ trách nhiệm lãnh đạo, tức là tất cả

các thành viên trong nhóm cần phải cảm thấy rằng họ sở hữu một phần trong thành công của cả nhóm và họ có thể tạo ra sự khác biệt thông qua việc đưa ra những kiến nghị. Một lần nữa, bạn hãy nhớ ca ngợi và ăn mừng thành công.

Sẽ có những thời điểm mà một vài thành viên trong nhóm sẽ chỉ đơn giản là từ chối không thực hiện sự thay đổi hết sức cần thiết đó. Khi đó, bạn phải làm gì? Đó là lúc mà bạn cần phải có một *cuộc trao đổi khó khăn* với họ.



- Cho dù cần phải liên tục thay đổi để tiến lên, một cách tự nhiên, mọi người sẽ phản đối sự thay đổi.

- Tất cả mọi thay đổi đều bắt đầu từ từng cá nhân. Nếu cá nhân không thay đổi, nhóm hay tổ chức cũng sẽ không thay đổi. Mô hình quản lý sự thay đổi sẽ giúp bạn lãnh đạo và quản lý sự thay đổi một cách hiệu quả.



Câu hỏi 1: Lần cuối cùng công ty bạn thực hiện thay đổi là khi nào? Sự thay đổi đó được trao đổi và thực hiện như thế nào?

Câu hỏi 2: Nếu bạn được giao trách nhiệm lãnh đạo sự thay đổi trong câu hỏi 1, bạn sẽ làm như thế nào?

[1]. Tôi rút ra và ứng dụng mô hình này từ một tác phẩm về lãnh đạo sự thay đổi của nhiều tác giả và nhà tư tưởng như Bridges, Mitchell, Kotter et all…

21 LÀM SAO ĐỂ GÂY ẢNH HƯỞNG

TRƯỚC HẾT, LÀM SAO ĐỂ KHÔNG GÂY ẢNH HƯỞNG LÊN NGƯỜI KHÁC

Hãy bắt đầu bằng một giai thoại về việc một nhà quản lý cố gắng gây ảnh hưởng lên nhóm của mình để họ đồng ý và làm việc theo một tầm nhìn mới.

Giai thoại quản lý

Shirley là một trong những ngôi sao sáng nhất trong công ty. Ở độ tuổi 31, cô ấy đã được bổ nhiệm làm Tổng giám đốc của khối kinh doanh lớn nhất, thay thế vị trí của người lúc đó là sếp cô ấy. Khối này làm việc rất kém cỏi trong suốt nhiệm kỳ 18 tháng mà ông ta quản lý.

Đúng như danh tiếng của mình là một người "dám nghĩ, dám làm", Shirley rất háo hức bước vào vị trí mới. Cuối tuần làm việc đầu tiên, cô tập trung cả nhóm lại và thông báo tầm nhìn mới của khối.

Đó là một kế hoạch hết sức tham vọng, đòi hỏi tất cả mọi người phải nỗ lực 150%. Cả khối sẽ phát triển nhanh hơn nhiều và đạt kết quả hoạt động vượt xa những khối tương tự trong tập đoàn ở khu vực Đông Nam Á trong vòng hai năm. Cô đã lên kế hoạch tái cấu trúc và tuyển thêm nhân viên.

Shirley đã vẽ ra một tầm nhìn táo bạo cho cả khối. Cô thực sự muốn đem lại sức sống mới cho nhân viên của mình và truyền cho họ một cảm nhận về mục tiêu và hi vọng. Các thành viên trong nhóm tập

trung lắng nghe, tuy nhiên lại hầu như không nói gì. Shirley tự nhủ rằng có lẽ họ cần thêm thời gian để "tiêu hóa".

Tối hôm đó, cô gọi Jin Lin đến nói chuyện. Jin Lin vốn từng là đồng nghiệp ngang cấp với Shirley trước khi cô được thăng chức. Trong khi Shirley hết sức hồ hởi và muốn biết phản ứng của mọi người, Jin Lin lại im lặng một cách lạ kỳ. Sau khi Shirley hết sức khích lệ, Jin Lin mới nói: "Tôi không nghĩ rằng các thành viên trong nhóm sẽ đồng ý với cậu đâu. Cậu đang đi quá nhanh."

Khi làm việc với các nhà quản lý, tôi đã có một trải nghiệm không may là phải chứng kiến mọi người lúng túng, phạm sai lầm khi cần phải gây ảnh hưởng lên người khác. Giai thoại trên đây minh họa cho một ví dụ điển hình về một nỗ lực gây ảnh hưởng hết sức vụng về.

CÁC SAI LẦM PHỔ BIẾN MÀ CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO THƯỜNG PHẠM PHẢI

1. Lệ thuộc vào vị trí và quyền hạn của mình

Các nhà quản lý cho rằng vì là sếp, họ biết hết tất cả các câu trả lời và nhân viên phải làm mọi việc theo đúng chỉ dẫn và yêu cầu của sếp. Đây là phong cách của các nhà quản lý theo kiểu "ra lệnh và kiểm soát" (command-and-control), thường thực hiện công việc thông qua "quyền lực cứng". Mọi người tuân theo chỉ dẫn của những người sếp này cũng chỉ bởi họ buộc phải làm vậy, chứ không phải họ muốn vậy.

Hãy nhớ rằng:
Khi người ta không được quyền nói "Phản đối", thì việc họ nói "Đồng ý" không có ý nghĩa gì cả.

Đây là một cuộc tranh luận dựa trên dữ kiện, con số và logic.

Một số nhà quản lý thảo luận khi đã tìm hiểu kỹ tất cả mọi việc, hoặc có vẻ thế. Khi họ nói, họ đưa ra các dữ kiện và con số để bổ sung cho những điều họ nói. Tuy nhiên, khi nghe họ nói, bạn không thực sự bị thuyết phục bởi lập luận của họ. Hình như đang thiếu điều gì đó. Và bằng bản năng của mình, bạn cảm nhận được điều đó.

2. Đây là nỗ lực một lần

Gây ảnh hưởng lên người khác là một quá trình, không phải là một sự kiện. Hiếm khi người ta có thể đạt đến sự hiểu biết chung ngay từ lần đầu tiên. Quá trình này bao gồm rất nhiều lần lắng nghe và hỏi ý kiến của những người khác, sau đó lại điều chỉnh ý tưởng ban đầu của mình, rồi lại thăm dò những quan điểm mới cùng với những thông tin bổ sung. Việc thỏa hiệp và xây dựng lại ý định của mình là một phần của quá trình gây ảnh hưởng.

3. Họ tỏ ra lạnh lùng

Trong tình huống này, bạn có thể cảm nhận được rằng các nhà quản lý không chuẩn bị kỹ lưỡng trước khi thảo luận. Mặc dù có một ý tưởng để trình bày, nhưng họ không hiểu gì về người nghe cả. Vì không biết mối quan tâm cũng như những lo lắng của người nghe là gì, họ mất đi cơ hội tạo ra một điểm chung với nhân viên trong nhóm của mình. Thậm chí, họ có thể bị lạc vào một bãi mìn.

TÁM ĐÒN BẨY ĐỂ TẠO ẢNH HƯỞNG [1]

Trong sáu thập kỷ qua, các nhà khoa học hành vi đã thực hiện các nghiên cứu nhằm làm sáng tỏ tại sao những cách tương tác nhất định lại khiến mọi người đồng ý, nhượng bộ, tuân thủ hay thay đổi. Họ đã có thể chứng minh rằng việc gây ảnh hưởng sẽ thành công bằng cách hướng đến một tập hợp các nhu cầu và động lực sâu xa của con người

theo một cách có thể dự đoán trước. Bằng cách hiểu rõ những nguyên tắc cơ bản này và áp dụng chúng một cách phù hợp, các nhà quản lý có thể gây ảnh hưởng hiệu quả hơn lên những người khác. Sau đây là 8 đòn bẩy để tạo ảnh hưởng mà bạn có thể sử dụng:

Đòn bẩy 1: Vị trí

Đây chính là "quyền lực cứng". Đòn bẩy này xuất phát từ vị trí của bạn trong tổ chức. Càng ở vị trí cao trong hệ thống cấp bậc của tổ chức, bạn càng nắm giữ những quyền lực cao hơn. Bằng trực giác, chúng ta cho rằng sếp biết nhiều hơn vì ông ta có quyền lực cao hơn, ông ta có thể và sẽ biết được những thông tin mật mà chúng ta không biết.

Đòn bẩy 2: Sự tin cậy

Nếu người ta biết rằng bạn nắm giữ những kiến thức chuyên môn và những thành tích trong quá khứ về một lĩnh vực cụ thể nào đó, quan điểm của bạn sẽ có sức mạnh hơn và được truyền đạt xa hơn. Ví dụ, nếu bạn từng có nhiều năm làm việc thành công trong lĩnh vực phát triển dịch vụ thức ăn nhanh ở Trung Quốc, người ta sẽ rất tin tưởng khi bạn nói về lĩnh vực này. Ở nhiều nơi khác trên thế giới, tuổi tác cũng có ảnh hưởng tương tự. Ở châu Á, chúng ta có xu hướng chiều theo ý kiến của những người tóc muối tiêu bởi vì chúng ta cho rằng họ có nhiều "kinh nghiệm chiến trận" hơn, cũng như có kinh nghiệm dày dạn và sự từng trải hơn để đưa ra sử dụng.

Đòn bẩy 3: Mạng lưới

Điều này xuất phát từ sự giao thiệp của bạn với những người đáng kính. Thật đúng khi nói rằng: "Điều quan trọng không chỉ là bạn biết những gì, mà còn là bạn biết những ai." Nếu người bạn cố gắng gây ảnh hưởng biết rằng bạn là một người trung thực, khách quan và đáng

tin cậy, coi như bạn đã chiến thắng một nửa rồi. Quan hệ cũng được thể hiện dưới hình thức mạng lưới bạn bè và quan hệ của bạn với những người có quyền lực cả trong và ngoài công ty. Hai ví dụ là: (a) Một nhà quản lý trẻ có được một nhà lãnh đạo cấp cao hướng dẫn và làm người ủng hộ sẽ thấy rằng con đường sự nghiệp của họ trơn tru hơn nhiều. (b) Nếu bạn, với tư cách là một nhà quản lý, có một mạng lưới quan hệ mạnh mẽ với những nhà quản lý trong các bộ phận khác trong công ty, bạn có thể giúp đỡ nhân viên cấp dưới của mình khi họ cần. Và như vậy, nhân viên cấp dưới của bạn sẽ hết sức trân trọng bạn.

Ở Trung Quốc, quan hệ được gọi là *guanxi* . Đây là một yếu tố quan trọng khi làm ăn với người Trung Quốc.

"Ở nhà, bạn có thể phụ thuộc
vào các thành viên trong gia đình.
Ra khỏi nhà, bạn cần phải phụ thuộc vào bè bạn."

— Ngạn ngữ Trung Quốc —

Đòn bẩy 4: Danh tiếng

Đây là một "quyền lực mềm" xuất phát từ những đặc điểm cá nhân như cá tính, sự đáng tin cậy, sự dễ gần, sự tốt bụng, hài hước… Nếu bạn muốn có ảnh hưởng cao hơn, hãy kết thêm bạn bè.

Là con người, chúng ta ưu ái những người chúng ta biết và mến mộ. Đó là lý do tại sao các nhà quản lý nên đầu tư thời gian tìm hiểu trực tiếp nhân viên của mình, đồng nghiệp ngang cấp và các sếp. Ngược lại, nếu bạn có một mối quan hệ căng thẳng và không tốt với một nhà quản lý khác, bạn đừng ngạc nhiên khi anh ta không ủng hộ bạn khi bạn cần anh ta.

“Có thêm một người bạn vẫn tốt hơn có thêm kẻ thù.”

— Ngạn ngữ Trung Quốc

Đòn bẩy 5: Sự giúp đỡ qua lại

Đây là nguyên tắc cơ bản trong tương tác giữa người với người. Hầu như ở khắp mọi xã hội trên thế giới này, người ta tin rằng khi mình làm điều gì đó cho một người nào đó, người đó sẽ đền đáp lại xứng đáng ở một thời điểm nào đó sau này. Đó chính là *quid pro quo (sự đền đáp)* .

Hãy lấy một ví dụ là trong một cuộc họp gần đây, bạn gặp khó khăn khi biện minh cho đề xuất bổ sung thêm nhân viên tạm thời để hoàn thành một công việc cấp bách. Một đồng nghiệp xen vào và ủng hộ yêu cầu của bạn. Thế là vấn đề của bạn được giải quyết. Tự nhiên, bạn cảm thấy rất trân trọng hành động của anh ta. Và khi có điều kiện, bạn sẽ đền đáp lại sự tử tế của anh ta, đúng không?

Ở Trung Quốc, sự giúp đỡ qua lại được gọi là *hui bao* . Ân huệ luôn luôn được ghi nhớ và đền đáp, có thể không phải là ngay lập tức. Nguyên tắc này rất quan trọng và được áp dụng trong rất nhiều mối quan hệ trong bối cảnh tổ chức ngày nay. Chúng ta sẽ nói thêm về điều này trong hai chương sau, khi viết về quản lý các bên có quyền lợi liên quan chủ chốt.

Đòn bẩy 6: Giữ thể diện

Trong tất cả các nền văn hóa châu Á, có một khái niệm gọi là “thể diện”. Ở Trung Quốc, nó được gọi là *mianzi* , ở Nhật, nó được gọi là *omoiyari* , ở Philippines, nó là *pakikisama,* ở Hàn Quốc, nó là *kibun* và ở Thái Lan, nó được gọi là *krengchai* . Thể diện liên hệ chặt chẽ đến khái niệm lòng tự trọng và uy tín. Nó cũng xác định vị trí hoặc

thân thế một người trong mạng lưới xã hội. Ví dụ, bạn là một giám đốc bán hàng và đã thảo ra các chi tiết của thỏa thuận dịch vụ với một khách hàng. Người mà bạn liên hệ phía khách hàng chính là giám đốc mua hàng. Mọi thứ đã được thỏa thuận xong và giờ đây chỉ còn lại mỗi một việc là ký kết hợp đồng chính thức.

Ngày ký kết đã đến. Sếp của giám đốc mua hàng, Tổng giám đốc của khách hàng, sẽ đến. Nếu bạn đến để đại diện cho công ty ký kết hợp đồng, đó sẽ là một thiếu sót. Thay vào đó, bạn nên mời một nhà lãnh đạo cấp cao, có lẽ là Giám đốc điều hành của bạn, đến để ký kết. Làm như vậy là một cách để giữ thể diện cho vị Tổng giám đốc kia.

Đòn bẩy 7: Áp lực đồng nghiệp ngang cấp

Con người là những sinh vật có tính xã hội. Chúng ta bị ảnh hưởng nặng nề bởi những nhận xét của những người xung quanh mình về việc chúng ta nên làm gì và làm như thế nào. Đặc biệt là khi những người đó là đồng nghiệp ngang cấp. Hãy tưởng tượng rằng bạn đang cố gắng điều chỉnh lại các quy trình cho phòng bạn. Một vài người phản đối việc đó. Bạn sắp phải thực hiện một chương trình kêu gọi sự hỗ trợ mạnh mẽ từ phía họ. May mắn thay cho bạn, một người kỳ cựu được những người khác hết sức kính trọng luôn ủng hộ sự thay đổi đã quyết định lên tiếng trước khi bạn làm việc đó. Việc này có thể sẽ có hiệu quả cao hơn nhiều so với việc bạn tự làm. Đôi khi, một chiến lược gián tiếp sẽ có hiệu quả cao hơn.

Đòn bẩy 8: Kết nối cảm xúc

Vì chúng ta về cơ bản bị chi phối bởi cảm xúc nhiều hơn mức chúng ta sẵn sàng thừa nhận, nếu bạn muốn gây ảnh hưởng lên ai đó, việc chỉ đơn thuần sử dụng những lập luận lạnh lùng sẽ không mang lại kết quả gì. Mọi người không chỉ muốn phải “thấy” được thông

điệp, họ còn muốn "cảm nhận" nó. Do vậy, chúng ta cần phải cảm nhận được tâm trạng của họ và điều chỉnh phương pháp của mình để kết nối với họ về mặt cảm xúc, như đã thảo luận trong chương viết về EQ. Sự đồng cảm là một yếu tố hết sức quan trọng để gây ảnh hưởng. Bước đầu tiên là bạn phải đọc được các dấu hiệu về cảm xúc và xây dựng được một mối quan hệ thân thiết. Để làm được điều đó, bạn phải tìm hiểu thêm về tình hình và về các bên liên quan, thậm chí trước khi cố gắng gây ảnh hưởng. Bạn hãy tìm hiểu những "phím nóng" của họ. Việc đồng cảm đòi hỏi thời gian và thậm chí đôi khi có thể phải đi đường vòng, nhưng đó thực sự là một bước hết sức cần thiết.

Một khi bạn đã thiết lập được những điểm chung, bạn có thể quyết định sử dụng chiến lược gây ảnh hưởng nào. Khi bạn thành công, thì thành công đó là bởi vì bạn đã lôi kéo được không chỉ đầu óc mà còn cả trái tim của họ.

LỜI KẾT

Những người có ảnh hưởng hiệu quả lên những người khác không chỉ phụ thuộc vào một đòn bẩy gây ảnh hưởng nào. Họ kết hợp sử dụng một vài đòn bẩy cùng một lúc để đạt kết quả tốt hơn.

Cũng cần phải lưu ý rằng có sự khác biệt khá lớn giữa việc gây ảnh hưởng và việc thao túng. Khi bạn gây ảnh hưởng, thường là bạn làm điều đó vì lợi ích của cả bạn và đối phương. Tuy nhiên, khi bạn thao túng, bạn giả vờ quan tâm đến đối phương chỉ để họ làm theo ý kiến của bạn. Sự thật sẽ lộ diện nhanh hơn mức bạn tưởng tượng, và danh tiếng của bạn sẽ tiêu tan.

Nhưng làm sao để gây ảnh hưởng lên đồng nghiệp ngang cấp, các sếp hay nhân viên mà bạn không có quyền hạn gì với họ? Trong hai

chương tới, chúng ta sẽ thảo luận về một vấn đề nan giải rất phổ biến trong cấu trúc ma trận của môi trường làm việc ngày nay.



- Nhiều nhà lãnh đạo chủ yếu lệ thuộc vào vị trí của mình để mọi việc được hoàn thành. Trong nền kinh tế mạng lưới, làm như vậy sẽ hạn chế hiệu quả làm việc của mọi người.

- Bạn hãy nhận biết và phát triển năng lực trong cả 8 đòn bẩy gây ảnh hưởng. Bạn nên kết hợp càng nhiều đòn bẩy mà bạn thấy phù hợp càng tốt để đạt được thành quả tốt hơn.



Câu hỏi 1: Tại sao Shirly không thể thuyết phục mọi người đi theo tầm nhìn của cô?

Câu hỏi 2: Khi gặp phải một tình huống cần phải gây ảnh hưởng, bạn hãy thử sử dụng 8 đòn bẩy đã được thảo luận trên đây. Sau đó, hãy đánh hiệu quả khi áp dụng chúng.

---

[1]. Tôi tổng hợp và phỏng theo tác phẩm viết về việc gây ảnh hưởng của Conger, Cohen, Cialdini et al

22 QUẢN LÝ SẾP

MỐI QUAN HỆ GIỮA SẾP VÀ CẤP DƯỚI [1]

Trong chương này và các chương tiếp theo, chúng ta sẽ tập trung vào mối quan hệ quản trị với tất cả các bên có quyền lợi liên quan chủ yếu. Giờ đây, bạn sẽ nhận ra rằng, hiệu quả làm quản lý của bạn chịu tác động rất nhiều từ những người xung quanh bạn. Giờ đây, chúng ta hãy thảo luận về một người tuyệt đối quan trọng trong đời sống công việc của bạn – sếp của bạn.

Giai thoại quản lý

Bây giờ đã là 11 giờ sáng, quá muộn để nghỉ tay uống café nhưng lại quá sớm để đi ăn trưa. Ở một góc của quầy café của công ty, hai vị giám đốc đang mải mê tranh luận với nhau. Họ đều làm việc cho John, một người mới được chuyển đến từ London để đứng đầu bộ phận vận hành ở Hong Kong. Ba tháng đã trôi qua. Giờ đây, cả hai người đều rất nhớ vị sếp cũ, Jackie, hiện đang giữ một nhiệm vụ mới ở Taipei.

Giám đốc 1: *Tôi ước gì Jackie vẫn là sếp của chúng ta. Khi ông ấy làm sếp, mọi định hướng đều rõ ràng và chúng ta biết rõ ông ấy muốn gì. Nói chung, ông ấy để chúng ta tự hoàn thành công việc của mình. Chúng ta chỉ cần tham khảo ý kiến của ông ấy trong các vấn đề quan trọng thôi.*

Giám đốc 2: *Tôi hết sức đồng ý với anh. John có một cá tính hoàn toàn khác. Ông ấy muốn được thông báo kịp thời về tất cả mọi điều chúng ta làm. Có thể là vì ông ấy còn mới và vẫn còn đang thích nghi. Bên cạnh đó, Hong Kong cũng là một đất nước mới với ông ấy. Đây là nhiệm vụ đầu tiên của ông ấy tại châu Á.*

Giám đốc 1: *Nhưng ông ấy đã đến đây được ba tháng rồi còn gì. Mặc dù vừa từ Anh đến, ông ấy cũng không phải là người mới trong công ty. Tôi cho rằng đó chỉ đơn thuần là phong cách hành xử của ông ấy mà thôi. Ông ấy can thiệp rất sâu vào tất cả mọi việc. Chẳng lẽ ông ấy không nhận ra rằng chúng ta rất có năng lực và kinh nghiệm sao? Tôi thắc mắc làm sao ông ta có thể có đủ thời gian để vừa quản lý một cách chi ly mà vẫn có thể làm các công việc của một giám đốc được.*

Giám đốc 2: *Tôi thực sự lo ngại về cách ông ấy làm việc trực tiếp với nhân viên của tôi. Đôi khi, ông ấy thậm chí còn triệu tập họ đến văn phòng của mình để nói chuyện. Cho dù tôi không phản đối chuyện ông ấy tìm hiểu nhân viên của tôi, nhưng tôi nghĩ ông ta đang gây ra sự bối rối trong các nhân viên cấp dưới. Mới sáng nay thôi, ông ấy yêu cầu nhân viên của tôi dừng mọi việc họ đang làm để thực hiện một nhiệm vụ mới. Và tôi cũng hoàn toàn không được thông báo về chuyện này, cho đến khi nhân viên của tôi đến gặp tôi trong tâm trạng hết sức bối rối, lo âu.*

Đám đông xuống ăn trưa bắt đầu đổ vào can-teen. Khi mang khay của mình đi, cả hai vị giám đốc đã thống nhất với nhau rằng họ cần phải tìm gặp John để hiểu về cách làm việc cùng nhau. Có lẽ họ nên làm việc này riêng lẻ, từng người một vì họ không muốn sếp của họ nghĩ rằng họ đang kéo bè kéo phái chống lại ông ta. Nhưng họ cần phải nói chuyện với ông ta trước khi mọi việc tuột khỏi tầm kiểm soát.

Rõ ràng John và hai vị giám đốc của anh ta không đồng bộ với nhau. Nếu sự chia cắt này tiếp tục, mọi việc sẽ không có gì là tốt đẹp. Đây không phải là một mối quan hệ điển hình giữa sếp và nhân viên cấp dưới, đặc biệt là khi họ chỉ mới biết nhau. Thật không may, trong nhiều trường hợp, các bên liên quan đã không thể nhận thức được rằng điều này không nên kéo dài. Qua nhiều tháng, sự mất tin tưởng

hình thành và mối quan hệ nhanh chóng trở nên xấu đi. Mọi người sẽ trở nên thận trọng hơn. Thường thì chính nhân viên là người phải chịu đựng gánh nặng trong trường hợp này. Nhưng những người làm sếp cũng phải chịu những tổn hại nhất định.

CÁC HUYỀN THOẠI VỀ QUAN HỆ GIỮA SẾP VÀ CẤP DƯỚI

Hai vị giám đốc trong giai thoại trên đây của chúng ta rõ ràng là những người chín chắn và có tư duy rõ ràng. Khi nhận ra rằng họ và sếp đang không thống nhất, họ quyết định rằng trách nhiệm của họ là phải tiếp cận sếp. Không phải tất cả mọi nhà quản lý đều thích ý tưởng này. Có một số huyền thoại phổ biến về mối quan hệ giữa sếp và nhân viên cấp dưới.

Huyền thoại 1: Quản lý tôi là trách nhiệm của sếp

Là một nhà quản lý, tôi đã làm tốt công việc quản lý nhân viên cấp dưới. Do vậy, tôi cho rằng sếp tôi phải quản lý tôi. Không đời nào tôi lại quản lý sếp của mình!

Huyền thoại 2: Sếp của tôi biết rõ bà ấy đang làm gì

Bất kể chuyện gì đang diễn ra cũng đều có một lý do hợp lý của nó. Khi đến lúc, bà ấy sẽ nói cho tôi biết thôi.

Huyền thoại 3: Chuyện gì phù hợp với sếp cũ của tôi cũng sẽ tốt đẹp với sếp mới thôi

Bằng cách áp dụng phong cách làm việc cũ với sếp mới, tôi sẽ ổn thôi.

Huyền thoại 4: Đừng lo! Chúng tôi đã thống nhất về mục tiêu và kết quả

Bằng việc đạt tất cả những điều này, bà ấy và tôi sẽ gắn kết với nhau.

Huyền thoại 5: Sếp tôi thấy và biết tất cả những gì đang xảy ra trong tổ chức

Tôi không nên khiến bà ấy bị ngập lụt trong mớ chi tiết không cần thiết.

LÀM SAO ĐỂ PHÁ VỠ CÁC HUYỀN THOẠI VÀ QUẢN LÝ SẾP CỦA BẠN

1. Mối quan hệ giữa sếp và nhân viên cấp dưới là mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau

Cả hai bên đều cần đến người kia để thành công. Nếu bạn, nhân viên cấp dưới, cảm nhận rằng quan hệ đang không được suôn sẻ, bạn hãy chủ động hành động. Bạn phải là người bắt đầu quản lý mối quan hệ đó! Đừng chờ đợi bà ấy tiếp cận bạn. Khi đó có thể đã quá muộn mất rồi. Hãy tin vào trực giác của mình.

2. Sếp của bạn không phải là một siêu nhân, biết và nhìn thấy tất cả mọi việc

Cũng giống như bạn, bà ấy cũng có thể sai lầm. Bà ấy cũng có những điểm không chắc chắn và những *điểm mù* . Cũng như bạn, bà ấy có một ông sếp đặt kỳ vọng cao vào bà ấy. Bà ấy cũng phải chịu áp lực và phải đấu tranh để giải quyết chúng. Trên thực tế, thách thức của bà ấy lớn hơn thách thức của bạn. Khi bà ấy đưa ra một chỉ dẫn kỳ lạ và trái ngược với bạn, đừng vội vàng cho rằng đó là một phần của một kế hoạch lớn hoàn hảo. Bạn hãy tiếp cận bà ấy và đề nghị giải thích rõ hơn.

3. Những gì phù hợp với sếp cũ có thể không phù hợp với sếp mới

Họ là những con người khác nhau với những cá tính khác nhau. Bạn hãy cố hiểu sếp của mình. Hãy tìm hiểu phong cách hành xử của bà ấy. Hãy tìm hiểu xem bà ấy muốn thông tin được trình bày như thế nào. Một số người thích thông tin được trình bày theo văn bản. Một số người khác thích thảo luận trực tiếp. Có một số người thích kết hợp cả hai phương thức trên. Bạn hãy cố gắng tìm hiểu phong cách DISC của cô ấy là gì. Bạn hãy chuẩn bị để điều chỉnh phong cách của mình cho phù hợp với sếp.

4. Một thỏa thuận về KPI không đủ để tạo ra sự gắn kết

Xác định các chỉ số KPI với sếp chỉ là một sự kiện mang tính thời điểm. Gắn kết với sếp lại là một quy trình liên tục. Trong một tổ chức, tình hình thay đổi từ ngày này qua ngày khác. Điều quan trọng trong tháng trước có thể giờ đây sẽ không còn quan trọng đến mức đó nữa. Do vậy, chỉ số KPI của sếp có thể cũng đã phải thay đổi. Bạn hãy thường xuyên giao tiếp với sếp. Thêm vào đó, bạn hãy quan sát cách thức bà ấy giao tiếp với những người khác trong các buổi họp. Hãy lưu ý đến những điều mà những người ngang cấp với sếp nói và hành động. Hãy xây dựng cho mình một khả năng nhận thức chính trị tốt hơn (tìm hiểu thêm về điều này trong chương 24). Bằng cách kết hợp những việc này lại với nhau, bạn sẽ luôn luôn làm chủ tình huống.

5. Mức độ chi tiết bạn cung cấp cho sếp sẽ phụ thuộc vào tình huống

Nói một cách logic, sếp của bạn không nên quan tâm quá nhiều đến những chi tiết không quan trọng. Tuy nhiên, mức độ chi tiết mà bà ấy cần sẽ phụ thuộc vào tình hình cụ thể. Ví dụ, bà ấy có thể phải nói chuyện với sếp của bà ấy, một người rất chi ly, và muốn chuẩn bị

kỹ trước khi nói chuyện. Hoặc có thể bà ấy là người mới và muốn hiểu biết sâu hơn về những chuyện đang diễn ra. Hoặc bởi bà ấy cho rằng bạn là người quan tâm đến toàn cảnh và giao quyền rất nhiều cho nhân viên, do vậy bà ấy quyết định bỏ qua bạn và nói chuyện trực tiếp với nhân viên của bạn. Bạn hãy tìm hiểu thời điểm và mức độ chi tiết mà bà ấy muốn. Hãy thống nhất với sếp về một cách thức cung cấp những thông tin bà ấy cần. Mọi việc có thể sẽ thay đổi khi bạn và sếp đã cảm thấy thoải mái hơn với nhau.

6. Biết sếp, biết mình

Nếu muốn có một mối quan hệ hiệu quả và hỗ trợ lẫn nhau với sếp, bạn hãy tìm hiểu và giành được lòng tin của bà ấy. Điều này cũng giống những gì bạn đã làm với nhân viên cấp dưới và với các bên có quyền lợi liên quan khác. Đây không phải là nịnh bợ. Hãy hiểu rõ điều nên và không nên làm trong mối quan hệ sếp – nhân viên. Hãy là một người đáng tin cậy. Hãy luôn cập nhật bà ấy về mọi chuyện, đảm bảo không có chuyện gì làm bà ấy bị bất ngờ.

Bạn không nên hứa điều gì quá khả năng và rồi không thực hiện được nó. Quan trọng là bạn phải thống nhất được cách thông báo những tin xấu đến cho bà ấy. Bạn nên thực tế. Mọi thứ sẽ không bao giờ diễn ra hoàn toàn giống với kế hoạch. Cho dù có nhiều sếp cực kỳ ghét nghe tin xấu, bạn vẫn phải là người thông báo chuyện đó cho họ trước khi chính họ khám phá ra.

7. Biết rõ chỉ số KPI của sếp và các áp lực mà sếp phải chịu

Bạn hãy giúp sếp bạn thành công. Ngược lại, bà ấy cũng sẽ giúp bạn thành công. Bạn còn nhớ đòn bẩy số 5 (có qua có lại) trong chương 21 không?

8. Học cách quản lý mâu thuẫn một cách hiệu quả với sếp

Cả hai người đều cần phải cởi mở với nhau và sẵn sàng chia sẻ những quan điểm khác nhau. Như chúng ta đã thảo luận ở trước, bằng cách quản lý mâu thuẫn một cách có tính xây dựng, những ý tưởng sáng tạo sẽ xuất hiện.

Nhưng đây không phải là một việc dễ thực hiện. Người châu Á đặc biệt không muốn mâu thuẫn với sếp. Khi sếp không đồng ý với mình, các nhà quản lý châu Á thường hoặc né tránh thể hiện suy nghĩ của mình, hoặc sẽ thuận theo điều mà sếp muốn. Điều này đặc biệt càng thể hiện rõ nếu có sự hiện diện của những người khác. Bất đồng với sếp trước đám đông có thể giới hạn sự phát triển sự nghiệp của bạn.

Cũng cần phải nhận thức được rằng thói quen "đồng ý" với sếp trong bất cứ trường hợp nào sẽ dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng như sau:

- Người sếp sẽ mất một cơ hội quý báu để lắng nghe những kiến thức, hiểu biết hữu ích từ phía những người làm việc sát với thực tế hơn. Những ông sếp nhạy cảm thường tìm kiếm những thông tin như vậy để giúp mình trở nên thích đáng và gần gũi với thực tế hơn.

- Bằng việc không nói ra ý kiến của mình, nhà quản lý trở nên kém hiệu quả hơn trong các tình huống gây ảnh hưởng trong tổ chức. Thậm chí, anh ta có thể còn bị gán cho cái danh tiếng không ai mong muốn là một người "luôn luôn đồng ý" (yes-man). Mọi người xung quanh sẽ nhận thấy điều này.

- Nếu không có các mâu thuẫn mang tính xây dựng giữa sếp và nhân viên cấp dưới, mối quan hệ của họ sẽ không phải là một mối quan hệ mang lại lợi ích lẫn nhau. Sự giận dỗi và nghi ngờ lẫn nhau sẽ manh nha xuất hiện. Chẳng bao lâu, mối quan hệ giả tạo và ngột ngạt đó cũng sẽ lan ra khắp công ty.

- Mức độ tham gia của nhân viên sẽ bị ảnh hưởng. Nhân viên ngày nay muốn tham gia vào quá trình ra quyết định. Họ cũng muốn có một người sếp mà họ có thể tôn thờ.

Do vậy, các nhà quản lý thấy mình bị kẹt giữa một lựa chọn hết sức khó khăn. Nếu làm, họ sẽ bị nguyền rủa, mà nếu không làm, họ cũng sẽ bị nguyền rủa. Vậy họ nên làm như thế nào?

Trước hết, hãy quan sát sếp và hiểu cách thức bà ấy phản ứng với mâu thuẫn. Bà ấy giải quyết mâu thuẫn với đồng nghiệp ngang cấp và với sếp như thế nào? Bạn cũng nên tìm hiểu cả cách thức phản ứng của mình.

Thứ hai, hãy nói chuyện riêng với bà ấy để thảo luận xem bà ấy cởi mở đến mức độ nào khi nghe những quan điểm khác với quan điểm của mình. Bà ấy có thích nghe một cách riêng tư không? Bà ấy có cảm thấy thoải mái khi phải nghe những ý kiến bất đồng trước đông người không?

Thứ ba, hãy luôn luôn cẩn trọng. Hãy thể hiện sự không thống nhất một cách riêng tư và kiểm tra phản ứng của bà ấy. Bạn nên tìm ra một cách thoải mái nhất để đặt vấn đề, chẳng hạn như: "Tôi hiểu quan điểm của bà. Nhưng liệu tôi có thể đưa ra một quan điểm khác về vấn đề này không?".

Nói một cách công bằng, có nhiều người sếp khá tiến bộ và tự tin. Họ rất thích những buổi tranh luận thường xuyên với đồng nghiệp. Bằng cách tìm hiểu họ, bạn sẽ nhận thức được điều này. Tại sao bạn lại luôn luôn tự giả định những điều tồi tệ nhất chứ?

Các nhà lãnh đạo cấp cao đang đọc cuốn sách này có một vai trò rất quan trọng phải thực hiện nếu họ muốn nhân viên của họ phát biểu ý kiến của mình. Hãy đặt vấn đề với họ một cách riêng tư, cũng

có thể là công khai. Hãy để họ biết rằng bạn luôn cởi mở đón nhận các quan điểm khác nhau. Sau đó, bạn hãy thực hiện những điều mình đã nói. Bạn đừng nên tấn công người đầu tiên bất đồng với bạn! Bạn có thể giải phóng năng lượng của tổ chức và tạo ra một lực lượng lao động có tinh thần tham gia đóng góp cao hơn bằng cách tiếp thu những quan điểm đối lập nhau.

9. Giành thời gian để nói chuyện với sếp thường xuyên

Bạn phải biết được thói quen làm việc của bà ấy và thống nhất một thời điểm phù hợp cho cả hai bên. Bạn nên thực hiện buổi nói chuyện một cách ngắn gọn và hiệu quả. Bạn cũng nên có một quan hệ tốt với thư ký của sếp. Bà là người giữ cửa và có thể tạo điều kiện cho bạn tiếp cận sếp.

10. Nhận thức rằng sếp của bạn nắm giữ chìa khóa thành công

Bà ấy biết những điều mà bạn không biết. Bà ấy có thể mở ra cánh cửa cho bạn. Bà ấy cũng có thể gắn kết những ưu tiên của bạn với những ưu tiên của công ty. Hãy hợp tác tốt với sếp, việc đó sẽ mang lại lợi ích cho cả hai.



• Bạn có trách nhiệm quản lý mối quan hệ của mình với sếp. Nếu bạn làm tốt việc đó, cả bạn, cả sếp và cả công ty nữa, sẽ được hưởng lợi.

• Hãy tìm hiểu và áp dụng 10 bước quản lý mối quan hệ giữa sếp – nhân viên.



Câu hỏi 1: Bạn đánh giá mối quan hệ hiện nay của bạn với sếp như thế nào?

Câu hỏi 2: Bạn sẽ thực hiện các bước nào để quản lý tốt hơn mối quan hệ đó?

---

[1]. Gabarro, J.J. và Kotter, J.P. "Quản lý sếp" *(Managing Your Boss,) Harvard Business Review* (Tháng sáu, 2005)

23 QUẢN LÝ CÁC BÊN CÓ QUYỀN LỢI LIÊN QUAN KHÁC

CÁC BÊN CÓ QUYỀN LỢI LIÊN QUAN QUAN TRỌNG KHÁC LÀ AI? [1]

Chúng ta đã nói về sếp và nhân viên cấp dưới của bạn. Ba nhóm có quyền lợi liên quan quan trọng khác là đồng nghiệp ngang cấp, khách hàng và nhà cung cấp/đối tác kinh doanh. Bạn cũng nên nhận biết những thách thức tạo ra bởi những đồng nghiệp ngang cấp cũ giờ đây lại trở thành nhân viên cấp dưới của bạn, những đối thủ thất bại trong cuộc đua giành vị trí mà bạn vừa có và thậm chí là những người tiền nhiệm.

ĐỒNG NGHIỆP NGANG CẤP

Trong vài tuần đầu nắm giữ vị trí mới, bạn hãy tiếp cận những đồng nghiệp ngang cấp. Bạn hãy làm giống như cách bạn đã làm với nhân viên cấp dưới và với sếp. Hãy làm quen với từng người một. Hãy thảo luận về các mục tiêu và chỉ số KPI của nhau. Hãy thống nhất với nhau về cách giúp nhau cùng thành công. Trong số các đồng nghiệp ngang cấp của bạn, sẽ có những người mà mối quan hệ với họ trở nên hết sức quan trọng. Đây là những *điểm đứt gãy trong tổ chức* . Chúng ta đã giải thích khái niệm này khi thảo luận về quản lý mâu thuẫn. Sẽ có nhiều khả năng mâu thuẫn xuất hiện bởi có vẻ như trên bề mặt, KPI của bạn và của đồng nghiệp ngang cấp có thể đối lập nhau.

Bạn nên dành thêm sự quan tâm cho việc nuôi dưỡng lòng tin và nói chuyện cởi mở với những đồng nghiệp đó. Cùng nhau, các bạn tạo nên những tình huống phù hợp với cả hai. Bằng các phối hợp với

nhau, hai bạn đều có thể cùng nhau đạt KPI. Hãy luôn nhớ rằng đây không phải là một cuộc chơi có kết quả tổng cộng bằng 0. Cả hai bạn cũng có thể cùng tiếp cận sếp của nhau để chia sẻ với họ cách thức phối hợp làm việc với nhau. Tôi đã từng thấy những người sếp cảm thấy ngạc nhiên một cách hạnh phúc trước tinh thần hợp tác mới mẻ này. Lẽ ra họ đã phải tự mình tạo ra nó từ trước.

Một số nhà quản lý mới được bổ nhiệm thấy lúng túng khi thiết lập quan hệ với những đồng nghiệp ngang cấp mới. Những người này vốn trước đây ở cấp bậc cao hơn và thực ra là có kinh nghiệm và tuổi đời cao hơn mình. Do vậy, những nhà quản lý mới tiếp tục giữ một khoảng cách riêng biệt và vẫn hành xử một cách khác biệt trong các buổi họp.

Bạn hãy nhận thức các hành vi kiểu này. Hành vi này không được phép tiếp diễn quá lâu. Nếu không, các đồng nghiệp ngang cấp sẽ cho rằng bạn không chắn chắn và tự tin ở chính mình. Đã đến lúc bạn đối mặt với cảm giác không thoải mái này. Hãy bắt đầu coi những người này là đồng nghiệp ngang cấp.

Bạn hãy lấy hết can đảm để nói chuyện trực tiếp với họ. Chẳng hạn, bạn hãy mời họ đi ăn trưa. Bạn nên phá vỡ tảng băng ngăn cản giữa hai người bằng cách nói rằng bạn là người mới và có rất nhiều điều cần phải học từ họ. Hãy để họ biết rằng bạn đánh giá cao những chỉ dẫn và hỗ trợ của họ giúp bạn ổn định ở vai trò mới. Rất nhiều nhà quản lý sử dụng cách này đã nói với tôi rằng họ được động viên cổ vũ rất nhiều từ những sự hỗ trợ và thấu hiểu mà đồng nghiệp ngang cấp dành cho.

KHÁCH HÀNG

Nếu bạn có khách hàng cần phải phục vụ, hãy biết họ là ai. Hiểu thêm về mối quan hệ giữa công ty của bạn với các khách hàng chủ chốt. Bạn hãy tìm hiểu thêm về người bạn cần giao tiếp bên phía khách hàng. Bạn cũng phải tìm hiểu xem người tiền nhiệm đã làm gì khi phục vụ những khách hàng này. Sau đó, hãy liên hệ với những khách hàng lớn để giới thiệu bản thân, hiểu được làm thế nào công ty của bạn có thể tiếp tục phục vụ họ và cải thiện mối quan hệ giữa hai bên. Trong những tháng sau đó, bạn hãy làm cho mối quan hệ của mình với khách hàng trở nên thắm thiết, sâu sắc hơn. Bạn hãy tìm hiểu thêm về mô hình kinh doanh của khách hàng và nỗ lực tạo thêm giá trị cho họ.

NHÀ CUNG CẤP/ ĐỐI TÁC KINH DOANH

Kết nối với nhà cung cấp/ đối tác kinh doanh chủ yếu cũng là một việc hết sức quan trọng. Cũng như với khách hàng, bạn hãy thực hiện một số công việc căn bản trước khi mời họ đến gặp mặt. Để thiết lập được một mối quan hệ tốt, hãy luôn nhớ rằng bạn muốn làm ăn với nhà cung cấp/ đối tác một cách công bằng. Bạn hãy luôn nhớ nguyên tắc “có đi có lại”.

NHỮNG ĐỐI THỦ THẤT BẠI

Trước khi bạn được bổ nhiệm vào vị trí mới, có thể có những người khác cũng phấn đấu giành vị trí đó. Thậm chí, có thể có người đã làm quản lý tạm thời trước khi đội ngũ quản lý cấp cao quyết định ai sẽ giành được vị trí đó. Tất cả những người này, dù họ có thừa nhận hay không, chắc chắn sẽ rất thất vọng khi bạn, chứ không phải họ, trở thành nhà quản lý.

Rất nhiều người mới làm quản lý, trong vài tuần hay vài tháng đầu, vì quá bận rộn nên vô tình lạnh nhạt với những người này. Điều này sẽ

dẫn đến những rắc rối cho chính họ. Chẳng hạn, đối thủ của bạn có thể bực bội với sự xuất hiện của bạn và không đóng góp ý kiến gì trong các cuộc họp. Trong khi cố gắng khích lệ cả nhóm, hãy để ý xung quanh, bạn sẽ bắt gặp một vài người có vẻ hờ hững. Sự hờ hững của họ rất dễ lan truyền sang người khác. Tương tự, có thể giữa các thành viên trong nhóm có sự đồng cảm lẫn nhau. Hãy xem lại giai thoại quản lý liên quan đến một nhà quản lý mới tên Kim trong chương 8, bạn sẽ thấy điều này.

Ở đây, lại một lần nữa, EQ của bạn sẽ là đồng minh tốt nhất của bạn. Chỉ số IQ có thể giúp bạn được thăng tiến, nhưng chính chỉ số EQ mới giúp bạn thành công trong vai trò mới. Bằng cách nắm bắt được các động lực xung quanh mình, bạn có thể nhanh chóng nhận ra cần phải quan tâm và chú ý đến ai nhiều hơn. Sếp của bạn có thể cũng đã cảnh báo bạn về điều này, nếu bạn có hỏi.

Bạn hãy chủ động nói chuyện trực tiếp với những người này. Đừng chờ đợi đến khi họ tiếp cận bạn. Điều đó sẽ chẳng bao giờ xảy ra! Hãy thể hiện rằng bạn rất hiểu sự thất vọng của họ. Hãy tạo không gian cho họ thích nghi dần với tình hình. Hãy nhớ rằng việc họ không được thăng chức không phải là lỗi của bạn, do đó, đừng bao giờ nói xin lỗi. Bạn cũng không nên xoa dịu nỗi buồn của họ bằng những lời hứa hẹn dễ dàng mà bạn có thể không thực hiện được.

Hãy kiên nhẫn. Sau đó, bạn hãy nói chuyện với người đó về cách thức cùng làm việc với nhau vì tương lai của cả nhóm. Người đó có trách nhiệm phải nhanh chóng lấy lại tinh thần và trở lại làm việc tốt hết mức họ có thể. Công việc của bạn là đối xử với anh ta công bằng và biến anh ta thành đồng minh của mình.

BẠN BÈ VÀ ĐỒNG NGHIỆP NGANG CẤP GIỜ TRỞ THÀNH NHÂN VIÊN CẤP DƯỚI

Đây lại là một mối quan hệ nhạy cảm khác mà bạn cần phải quản lý, nếu không, bạn sẽ phải trả giá.

Bạn hãy đặt mình vào địa vị của những người vốn từng là đồng nghiệp ngang cấp và bạn bè của bạn trong nhiều năm. Bạn và họ không chỉ cùng làm việc với nhau, mà còn chơi bời với nhau nữa – đi ăn trưa, ăn tối, đi uống và đi dã ngoại cuối tuần. Bỗng nhiên, một sáng họ tỉnh dậy và thấy bạn là sếp của họ.
Phản ứng tự nhiên của họ sẽ là hơi mất phương hướng một chút. Có một số câu hỏi cần trả lời như sau:

1. Giờ anh là sếp, anh có kỳ vọng gì ở tôi?

2. Mọi chuyện giờ đây lại trở nên phức tạp. Anh có muốn tiếp tục làm bạn tôi hay là chúng ta nên duy trì một khoảng cách nhất định nào đó?



Bạn đừng phạm sai lầm trong những việc này. Đây có thể là một thách thức rất lớn lao cho những người mới làm quản lý và bạn bè họ. Từ bỏ một mối quan hệ lâu năm là một việc hết sức khó khăn. Vậy bạn phải làm gì?

Đến lúc này, tôi hi vọng rằng các bạn đều đã biết mình phải làm gì. Hãy chủ động. Bạn có thể rủ bạn bè nói chuyện riêng hoặc nói chuyện với cả nhóm. Bạn cũng có thể đi ăn trưa để nói chuyện. Đó là việc bạn phải làm. Mời bạn bè đến dự một bữa tiệc đứng cũng là một cách hay. Trong bữa tiệc đó, thể nào cũng có những sự đùa giỡn vui vẻ.

Đến một thời điểm phù hợp, bạn hãy gợi lên chủ đề về quan hệ giữa các bạn. Họ sẽ biết bạn muốn nói điều gì. Hãy đề nghị họ cho bạn lời khuyên và trình bày quan điểm của họ. Hãy cảm ơn họ vì tình bạn và sự hỗ trợ của họ giành cho bạn, và khẳng định với họ rằng bạn sẽ tiếp tục đánh giá cao những lời khuyên và gợi ý của họ. Từ nay trở đi, các bạn sẽ phải làm quen với việc không còn được quá thân thiết nữa. Một số nhà quản lý không thể xử lý nổi việc này, và muốn tiếp tục là những người bạn bè tốt trong khi vẫn là sếp của họ. Lời khuyên của tôi trong tình huống này là các bạn phải từ bỏ. Các bạn hãy tìm những nhóm hỗ trợ mới từ các đồng nghiệp ngang cấp. Có thể nói rằng đây là cái giá của thành công.

NGƯỜI TIỀN NHIỆM

Người tiền nhiệm sẽ tiếp tục để lại cái bóng trong nhóm của bạn cho dù bạn có nhận thấy điều đó hay không. Một việc không thể tránh khỏi là mọi người sẽ so sánh sếp mới và sếp cũ. Thách thức sẽ càng chồng chất thêm nếu người tiền nhiệm của bạn lại được bổ nhiệm lên cấp bậc cao hơn, những vẫn là sếp của bạn.

Bạn hãy giành thời gian để tìm hiểu rõ những khác biệt giữa bạn và người tiền nhiệm về phong cách làm việc và các ưu tiên công việc. Vì nhân viên của bạn đã quen làm việc với sếp cũ, sẽ có những thông lệ làm việc mà họ đã quen thuộc và gắn bó. Bạn hãy tự hỏi mình xem việc thay đổi những thông lệ này quan trọng đến mức độ nào. Nếu không quan trọng, tốt hơn hết bạn nên để những thông lệ đó tiếp diễn.

Với những lĩnh vực bạn thực sự muốn thay đổi, hãy giải thích rõ lý do với nhân viên.

Nếu người tiền nhiệm của bạn đã phạm phải sai lầm gì đó, đừng bới móc, đổ lỗi và chỉ trích họ. Lời nói gió bay! Thay vào đó, hãy sửa chữa sai lầm và hãy để kết quả tự lên tiếng. Qua thời gian, nhân viên của bạn sẽ tự thích nghi với phong cách lãnh đạo của bạn.



- Khi bạn ngồi vào vị trí mới, bạn hãy tìm hiểu những bên có quyền lợi liên quan chủ yếu mà bạn cần quản lý.

- Hãy đầu tư thời gian để quản lý những mối quan hệ chính yếu. Điều này sẽ giúp cho quá trình hòa nhập vào vị trí mới của bạn diễn ra suôn sẻ hơn.



Câu hỏi 1: Ở vai trò mới, bạn đã quản lý các mối quan hệ chính yếu như thế nào?

Câu hỏi 2: Bây giờ bạn cần phải làm gì?

---

[1]. Fischer, P. *Sếp mới: Làm sao để sống sót trong 100 ngày đầu tiên (The New Boss: How to Survive the First 100 Days)* . (London, Kogan, 2007)

24 QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CHÍNH TRỊ TỔ CHỨC

CHÍNH TRỊ TỔ CHỨC LÀ GÌ?

Bạn đã bao giờ tham dự một cuộc họp mà trong đó, có một vấn đề nào đó ai cũng muốn nêu ra nhưng lại chẳng ai dám chưa? Đây được gọi là hiện tượng “con voi trong phòng” (elephant-in-the-room). Một con voi ngồi trong phòng là quá rõ ràng và nổi bật, không ai có thể chối cãi sự tồn tại của nó. Tuy nhiên, mọi người vẫn giả vờ như nó không ở đó.



Chính trị tổ chức cũng vậy. Tất cả chúng ta đều nhìn thấy nó, tuy nhiên không ai dám thảo luận cởi mở về nó. Cụm từ này gợi lên những hình ảnh về những hành động đâm sau lưng, âm thầm phá hoại, nói xấu và vận động hậu trường. Đây là những hành động mà không một người tự trong nào ủng hộ.

Tuy nhiên, đây chỉ là một mặt của chính trị và mặt này thường được gọi là chính trị bẩn hay chính trị phá hoại. Vẫn còn một khía

cạnh khác: chính trị xây dựng. Một chuyên gia về chính trị văn phòng đã nói như sau:

"Với những nhà quản lý thành công trong một tổ chức đầy cạnh tranh, chính trị là cuộc sống. Tất nhiên là để tiến bộ, họ cần phải có năng lực thực tế ở mức độ cao. Tuy nhiên, giữa hai người đều có năng lực, người nào hiểu biết về chính trị, nhạy bén khi sử dụng quyền lực và có khả năng gây ảnh hưởng lên người khác sẽ tiến xa hơn."

— Kathleen Reardon

Trước hết, nếu chúng ta thống nhất với nhau một định nghĩa về chính trị tổ chức, cuộc thảo luận của chúng ta sẽ có ý nghĩ và sâu sắc hơn. Cho dù đã tồn tại rất nhiều định nghĩa khác nhau về chính trị tổ chức, tôi vẫn không thấy một định nghĩa nào đủ cân bằng và trung lập. Và tôi định nghĩa nó như sau:

Chính trị tổ chức là nghệ thuật gây ảnh hưởng lên người khác, hướng họ theo một mục tiêu nhất định, và tăng cường vị thế của một người nào đó trong tổ chức, thông qua những kênh truyền thống và/hoặc không truyền thống.

Để đánh giá mức độ thỏa đáng của chính trị tổ chức, chúng ta sẽ bám theo hai điều kiện sau:

- Cái "mục tiêu nhất định" đó là lợi ích của công ty hay của cá nhân?

- Các chiến thuật được sử dụng để gây ảnh hưởng công bằng, đạo đức và chân thật đến mức độ nào?

Giữa hai cực đối lập "phá hoại" và "xây dựng", còn tồn tại các khu vực như "phi chính trị", "ngây thơ về chính trị" và "thiếu hiểu biết chính trị".

VÍ DỤ VỀ CÁC TÌNH HUỐNG CHÍNH TRỊ

Trên con đường sự nghiệp, có một số hiện tượng mà bạn quan sát thấy hoặc thậm chí gặp phải.

Tình huống 1: Ngây thơ về mặt chính trị

Nhân vật này tập trung vào việc thực hiện công việc một cách tốt nhất. Anh ta là người đáng tin, tập trung, nhất quán và là một thành viên tích cực trong nhóm. Trong khi những người khác trong công ty tìm cách tiếp cận các sếp cấp cao, anh ta lại né tránh sự chú ý. Triết lý của anh ta là: "Nếu bạn là người tốt, người ta sẽ biết đến bạn. Tôi sẽ để công việc của tôi tự nói lên điều đó." Gần đây, khi công ty công bố việc tiến cử, anh ta bị bỏ qua. Dù hết sức thất vọng, anh ta vẫn cho rằng chắc chắn công ty biết rõ những giá trị mà anh ta mang lại. Cơ hội của anh ta sẽ đến, chậm nhưng chắc. Có thể là trong năm tới.

Tình huống 2: "Hiểu biết về chính trị" so với "Phi chính trị"

Hai nhà quản lý A và B được xem là những ngôi sao sáng giá nhất cho một nhiệm vụ tại trụ sở chính công ty ở New Jersey. Nói chung, mọi người đều hiểu rằng việc chuyển công tác như vậy là dấu hiệu của việc được bổ nhiệm lên vị trí cao hơn lúc trở về. A và B đối lập nhau một cách lạ thường. Dù cả hai đều có năng lực và hết sức được tôn trọng, A là người cởi mở và năng nổ hơn. Anh ta nhanh chóng nhận ra rằng người có quyền ra quyết định thật sự là một giám đốc cấp cao ở New Jersey. Anh ta viết email cho người này và gọi rất nhiều cuộc điện thoại để thảo luận thêm về sự quan tâm của mình đối với nhiệm vụ

này. Anh ta cũng đã vận động hành lang các nhà quản lý có thể có ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng.

Ngược lại, B ít chủ động hơn và coi việc đi lòng vòng, vận động hành lang để được hỗ trợ là việc đáng xấu hổ. Anh ta biết rằng A đang chủ động "marketing" bản thân. Tuy nhiên, anh ta cho rằng sếp sẽ ủng hộ mình và để mọi việc sẽ diễn ra một cách tự nhiên.

Tình huống 3: Không phải ai cũng hoàn toàn thật thà

Những nhà quản lý cấp cao đã được thông báo rằng vì ngân sách hạn chế, trong tuần tới, họ sẽ phải ra quyết định chấm dứt hai dự án. Rõ ràng sự căng thẳng đang lên đến đỉnh điểm bởi cả hai nhóm dự án đã làm việc rất lâu và rất vất vả. Trong khi cả hai nhóm đang thức thâu đêm để thuyết phục tài trợ cho mình, lãnh đạo của một nhóm quyết định làm nhiều hơn thế. Trong số các nhà quản lý cấp cao có quyền ra quyết định cuối cùng trong tuần tới, có một người mà anh ta biết khi cả hai còn học đại học. Anh ta lên kế hoạch mời ông này đến ăn tối vào cuối tuần. Bên cạnh việc tìm kiếm sự hỗ trợ của ông ta cho dự án của mình, *vì biết một số lý do tại sao dự án kia không đáng để đầu tư thêm một xu nào, anh ta hết sức sẵn sàng chia sẻ điều đó* .

Tình huống 4: Nhà quản lý không thể kết nối cảm xúc

June cảm thấy hết sức chán nản. Đến chết cô ấy cũng không thể hiểu nổi tại sao những ý kiến của mình lại không được người ta lắng nghe một cách thật công bằng. Cô ấy đã tin rằng những ý kiến đó rất chắc chắn về mặt kỹ thuật và được cân nhắc kỹ lưỡng. Tuy nhiên, hết lần này đến lần khác, tất cả những gì cô nhận được chỉ là cái gật đầu lịch sự của đồng nghiệp và của sếp. Cô đã cố gắng tìm kiếm lời khuyên của mọi người để thu hút sự chú ý của những người khác khi cô phát biểu. Tất cả mọi người đều nói giống nhau đến phát ngán: "Cô không

kết nối với chúng tôi trong cùng một cấp độ cảm xúc. Mỗi khi cô nói, luồng ý tưởng của cô bị gián đoạn. Cứ như thể cô cướp chiếc xe đang chạy tốc độ cao của chúng tôi và buộc nó chạy sang hướng khác. Cô áp đảo chúng tôi với quá nhiều thông tin chi tiết, khiến chúng tôi bị mất phương hướng."

LÀM SAO ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI HIỂU BIẾT VỀ CHÍNH TRỊ

Tôi đã tự đấu tranh rất lâu và rất khó khăn với việc trong chương này, tôi muốn chia sẻ thông tin về chính trị tổ chức đến mức độ nào. Đây là một cuốn sách giành cho người mới lần đầu làm sếp, và tôi có nhất thiết phải cảnh báo người đọc như vậy không? Có lẽ, tôi không cần đề cập đến điều này vì hầu như không có nhiều hoạt động chính trị ở cấp độ này trong công ty?

Những người bạn đọc bản thảo cuốn sách này của tôi cũng có nhiều ý kiến khác nhau về câu hỏi này. Vì là tác giả, tôi phải ra quyết định cuối cùng, và tôi thiên về phía những người khuyên tôi rằng: "Càng biết trước thì càng chuẩn bị sẵn sàng."

Chính trị không phải là một môn thể thao giải trí. Bạn không thể ngồi một chỗ và xem nó diễn ra ở lãnh địa của một người khác. Chính trị có những đặc điểm lạ kỳ. Nó nhắm vào những người ít quan tâm đến nó nhất. Khi tìm thấy bạn, nó sẽ tạo ra những ảnh hưởng hết sức to lớn đến sự nghiệp của bạn. Và như bạn đã thấy trong những ví dụ ở trên, không nhất thiết bạn cứ phải ở vị trí quản trị cấp cao mới bị ảnh hưởng.

Mỗi khi con người tương tác với nhau, chính trị là một sản phẩm phụ sinh ra một cách tự nhiên. Cách duy nhất để phớt lờ nó là tìm kiếm một công việc ở một địa điểm xa xôi nào đó mà bạn không cần phải tương tác với một ai. Tất nhiên điều đó có nghĩa là tự lừa dối và

tự cách ly bản thân, trong khi những người đồng nghiệp khôn ngoan về chính trị của bạn lại đang tiến lên phía trước để đảm nhận những vai trò lớn hơn và có ảnh hưởng cao hơn. Ngây thơ về mặt chính trị hoặc thiếu hiểu biết về chính trị sẽ dẫn đến những số phận tương tự.

Mặt khác, nếu bạn bổ sung vào các năng lực chuyên môn của mình những kỹ năng chính trị, bạn sẽ có thể tiến thân trên con đường sự nghiệp hiệu quả hơn và cũng mang lại lợi ích lớn hơn cho tổ chức của mình. Kiểu chính trị mà chúng tôi đang nói đến ở đây là *chính trị mang tính xây dựng* mà chúng tôi định nghĩa là *"nghệ thuật gây ảnh hưởng lên người khác, hướng họ theo những hành động có tác dụng đẩy mạnh các mục tiêu được chia sẻ của cá nhân cũng như của tổ chức .*"

Phát triển hiểu biết về chính trị không phải là một việc làm ngày một ngày hai. Nó là sự nhận thức, quan tâm và ứng dụng trong suốt sự nghiệp của bạn. Bắt đầu càng sớm, bạn càng có thể kiểm soát tốt hơn đường cong sự nghiệp của mình.

Người ta từng hỏi Albert Einstein: "Tiến sĩ Einstein, tại sao đầu óc của con người đủ thông thái để khám phá ra cấu trúc của nguyên tử, nhưng lại không thể phát minh ra các phương tiện chính trị nào đó để ngăn chặn nó hủy hoại chúng ta?" [1]

Nhà khoa học vĩ đại đáp lời: "Điều này đơn giản thôi, anh bạn ạ. Đó là vì chính trị khó hơn vật lý."

Nền tảng của kiến thức chính trị chính là EQ. Kết quả của chính trị là tạo ra khả năng gây ảnh hưởng lên người khác một cách hiệu quả bằng cách quản lý khôn ngoan các mối quan hệ trọng yếu. Sau đây là một khuôn mẫu để bạn phát triển được một sự hiểu biết chính trị sâu hơn.

Bước 1: Tạo được một bảng thành tích quá khứ thật tốt

Đây là một yêu cầu cơ bản nhất. Bạn phải biết rõ người ta muốn bạn làm gì. Hãy sắp xếp các trật tự ưu tiên của mình cho thật phù hợp và sử dụng thời gian một cách thật khôn khéo. Nếu làm tốt những việc đó, bạn sẽ hoàn thành xuất sắc tất cả các chỉ tiêu được giao.

Bước 2: Xây dựng một danh tiếng tốt

Bạn nên biết rằng những người làm việc cùng bạn sẽ liên tục theo dõi bạn và những người khác. Bạn muốn hình ảnh của mình trong mắt những người khác sẽ như thế nào? Ví dụ, có thể bạn muốn mọi người nhìn nhận mình theo cách sau: "Tôi đáng tin cậy, chân thực, không có những mục đích bí mật, có khả năng và đáng kính trọng. Khi tôi gặp những thách thức lớn, tôi không bị khuất phục. Tôi sẽ phối hợp với những người khác và tìm ra một giải pháp thật sáng tạo để mang lại lợi ích cho tất cả các bên liên quan."

Bạn hãy làm việc thật chăm chỉ để xây dựng hình ảnh của mình. Cho dù hành động vẫn là phương tiện thể hiện hình ảnh của bạn tốt hơn lời nói, nhưng bạn đừng bỏ cơ hội nói cho sếp bạn biết những thành quả mà bạn và nhóm đã đạt được. Bạn hãy làm việc đó một cách thật chuyên nghiệp và hợp lý. Bạn phải có nhận xét về những vấn đề quan trọng và chuẩn bị kỹ để phát biểu các quan điểm đó trong các cuộc họp.

Bước 3: Xây dựng liên minh

Bạn hãy tìm hiểu để biết ai là những người có quyền lực lớn. Thường thì sếp trực tiếp của bạn là người đầu tiên bạn cần sự ủng hộ. Tuy nhiên, thông thường, chỉ thế thôi là chưa đủ. Bạn cần giành được sự ưu ái của cả sếp của sếp và những người ở vị trí cấp cao khác.

Bạn cũng phải giành được sự hỗ trợ và tôn trọng của những đồng nghiệp ngang cấp và nhân viên cấp dưới. Hãy dùng nguyên tắc "có đi có lại" làm đòn bẩy. Hãy suy nghĩ về quan hệ có lợi cho cả hai bên và cố gắng phối hợp với họ. Bạn hãy xây dựng một mối quan hệ tình cảm với những người bạn làm việc cùng. Một lúc nào đó, bạn có thể cần đến họ.

Bước 4: Xây dựng và khéo léo điều chỉnh nhận thức chính trị của bạn

Bạn hãy quan tâm đến những gì đang diễn ra trong môi trường làm việc của bạn. Bạn hãy tự luyện tập khả năng phát hiện những xu hướng và những manh mối thay đổi phát sinh khi những người xung quanh bạn, đặc biệt là các nhà quản lý cấp cao, tương tác với nhau. Không phải là chúng tôi đang đề nghị bạn hi sinh thời gian để làm một Sherlock Holmes của công ty, chuyên đánh hơi mọi chuyện. Khác hẳn vậy, tương ứng với bước 1, bạn cần tập trung vào công việc của mình. Trong khi làm việc đó, bạn hãy nhớ thường xuyên nhìn và xem xét môi trường xung quanh. Đừng chỉ đánh giá mọi việc theo vẻ bề ngoài của nó. Bạn có thể nhận ra được nhiều dấu hiệu mà những người khác không nhận thấy. Hãy quan tâm đến những gì trực giác mách bảo bạn.

Bước 5: Thực tập và rèn luyện các kỹ năng gây ảnh hưởng của bạn

Hãy làm quen với việc sử dụng 8 đòn bẩy gây ảnh hưởng mà chúng ta đã thảo luận. Bạn nên biết thời điểm, cách thức sử dụng chúng trong những hoàn cảnh khác nhau và với các bên có quyền lợi liên quan.

Bước 6: Đối đáp một cách khéo léo

Bạn hãy xem các nhà lãnh đạo thành công trả lời và ứng phó với các câu hỏi. Bạn sẽ làm gì khi những người khác đặt ra các câu hỏi mà

bạn không có câu trả lời? Nếu mọi người không đồng ý với ý tưởng của bạn thì sao? Trong các cuộc họp, bạn hãy bước ra khỏi những khu vực an toàn và thực tập va chạm thực tế một chút. Việc thực tập sẽ giúp bạn hoàn thiện hơn.

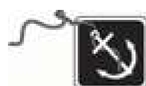
Bước 7: Hãy lựa chọn trận đánh của bạn

Bạn hãy nhớ câu châm ngôn: "Bạn có thể chiến thắng trong một trận đánh nhưng vẫn thua trên cả cuộc chiến?". Không phải tất cả mọi trận đánh đều đáng để chúng ta giành chiến thắng. Đôi khi, tốt hơn hết là để cho đối phương chiến thắng. Bạn cũng không cần phải là người nói lời kết. Tuy nhiên, bạn nên biết rằng đôi khi cần phải đấu tranh và giành chiến thắng. Ví dụ, nếu một đồng nghiệp của bạn đang nói những điều sai sự thật về bạn và nhóm của bạn, đó là lúc bạn cần phải phản ứng một cách mạnh mẽ. Bạn hãy thu thập những dữ kiện chính xác và tập hợp các nguồn lực mình có. Sau đó, hãy hành động một cách quyết đoán và thẳng thắn với anh ta. Rồi người đó sẽ không bao giờ dám tái phạm hành động gây hấn với bạn nữa.

Ngay cả khi phải xử lý một tình huống đặc biệt nào đó, hãy nhớ rằng bạn hoàn toàn có thể vừa kiên quyết vừa cao thượng khi thể hiện quan điểm của mình. Câu nói sau đây có thể rất phù hợp để kết thúc chương này.

"Hãy cho kẻ thù của bạn có một đường lui."

— **Tôn Tử trong** *Binh pháp* —



- Mỗi khi mọi người tương tác với nhau, chính trị là một sản phẩm phụ tự nhiên xuất hiện. Bạn không thể bỏ qua nó được. Những ai phớt

lờ nó sẽ trở thành những người tự cách ly bản thân.

- Chỉ bằng cách bổ sung cho các năng lực chuyên môn của mình những kiến thức chính trị, bạn mới có thể tiến thân trên con đường sự nghiệp và đẩy mạnh lợi ích của tổ chức.



Câu hỏi 1: Gần đây, cá nhân bạn đã gặp phải một tình huống về chính trị tổ chức nào?

Câu hỏi 2: Bạn đã xử lý tình huống đó như thế nào? Giờ đây, bạn sẽ xử lý chúng ra sao?

---

[1]. Reardon, K. *Tất cả đều là chính trị: Giành chiến thắng ở những nơi mà làm việc chăm chỉ và tài năng là chưa đủ (It's All Politics: Winning in a World where Hard Work and Talentaren't Enough.)* (New York, Doubleday, 2005)

PHẦN SÁU

Trở thành một nhà lãnh đạo hoàn thiện hơn



"Chúng ta không ngừng khám phá.
Sự kết thúc của quá trình khám phá sẽ là...
quay trở lại nơi chúng ta bắt đầu.
Khi đó, lần đầu tiên chúng ta hiểu rõ được nơi này".

—T.S. Eliot

25 TẦM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC TỰ LÀM MỚI BẢN THÂN

TẠI SAO BẠN CẦN PHẢI TỰ NẠP LẠI NĂNG LƯỢNG?

Trong phần giới thiệu cuốn sách này, tôi đã hứa cung cấp cho các bạn một chiếc kính viễn vọng để các bạn bắt đầu hành trình làm quản lý. Trong chương này và chương cuối, bạn sẽ được nhìn vào kính viễn vọng hai lần. Lần thứ nhất liên quan đến tình trạng sức khỏe của bạn, còn lần nhìn thứ hai sẽ cho bạn thấy một con đường dài trên biểu đồ sự nghiệp của bạn.

Là người lần đầu làm sếp, bạn sẽ có nhiều cột mốc phải đạt được ở phía trước. Hy vọng rằng với những cột mốc đạt được, bạn sẽ tìm ra những ý nghĩa mới, mục tiêu mới và cảm giác thỏa mãn mới. Có một điều chắc chắn là trên con đường đến thành công trong doanh nghiệp, bạn sẽ phải nỗ lực hết mình, làm việc hết sức vất vả, và do đó, bạn sẽ bị thiệt hại cả về mặt thể chất, tinh thần và cảm xúc.

Theo những câu chuyện nỗ lực phấn đấu của những "người thành công" trước chúng ta, chúng ta sẽ thấy xuất hiện một kiểu mẫu chung: Một chuỗi những ngày làm việc 12-14 tiếng liên tục không ngừng, một khối lượng công việc khổng lồ, kiệt sức, không có thời gian cho gia đình, đi công tác liên tục, khó ngủ, ăn uống không đảm bảo sức khỏe, không có thời gian tập thể dục và tăng cân.

Cơ thể con người, kiên cường và mạnh mẽ một cách kỳ diệu, có thể liên tục chấp nhận mọi sự lạm dụng và trừng phạt, chỉ để phục vụ người chủ của nó – chúng ta. Rồi đến một ngày, nó sẽ ngừng hoạt

động. Và điều đó có thể xảy ra một cách hết sức đột ngột, như trong một ví dụ mà tôi sẽ chia sẻ với các bạn sau đây.

Nếu muốn cống hiến bản thân nhiều hơn cho công việc và cuộc sống cho đến già, chúng ta phải đầu tư cho sức khỏe. Điều này có nghĩa là chúng ta cần phải nhớ kỹ rằng phải thường xuyên làm mới bản thân. Quá trình này liên quan đến bốn lĩnh vực: thể chất, trí tuệ, cảm xúc và tinh thần.

Chìa khóa để thực hiện quá trình này là tạo ra những đợt giải lao ngắn giữa chuỗi công việc phải làm hằng ngày để chúng ta được rảnh rang và nạp lại năng lượng cho bản thân trước khi lao vào tiếp tục chiến đấu. Một nhà quản lý có ý thức về sức khỏe sẽ mang những năng lượng, hy vọng và sự lạc quan tích cực đến nơi làm việc. Anh ta đang sống một cuộc sống mà nhiều người khao khát.

CÓ THỂ CÓ SỰ CÂN BẰNG GIỮA CÔNG VIỆC – CUỘC SỐNG KHÔNG?

Khái niệm về sự cân bằng giữa công việc – cuộc sống không được người châu Á quan tâm nhiều lắm. Cho dù nhiều chính phủ đã được cảnh báo bởi tỉ lệ tăng trưởng dân số giảm và đang tích cực xúc tiến các chính sách gia đình, người dân trong các nước đó vẫn có xu hướng coi trọng công việc hơn bất cứ điều gì khác.

Tinh thần đạo đức công việc này đã giúp cho nhiều nước châu Á bù đắp lại được thời gian đã mất và theo kịp các nước phát triển trên thế giới về mặt kinh tế. Nó cũng giúp châu Á tạo ra được một rào cản cạnh tranh với các nước phát triển phương Tây.

Dù gì đi nữa, lúc này, những người lần đầu làm quản lý cũng nên dừng lại và trả lời một câu hỏi cơ bản: “Liệu đây có nên là phong cách làm việc của mình trong suốt sự nghiệp còn lại không?”

Nền tảng của câu hỏi này là hai giả định sau:

Giả định 1: Làm việc vất vả và nhiều giờ là nguyên nhân mang lại thành công cho chúng ta. Nếu giảm bớt những điều này, chúng ta sẽ trở nên yếu đuối và thua cuộc.

Giả định 2: Hãy nhìn những gì đã xảy ra với các nước phương Tây. Cho dù đang tận hưởng một cuộc sống có chất lượng tốt hơn, họ cũng đang phải trả giá bằng việc suy giảm sức mạnh kinh tế. Bạn có muốn giống họ không?

Đây là một cuộc tranh luận mà tổng kết quả cuối cùng là bằng 0. Nghe có vẻ nó rất giống với tư duy "hoặc cái này – hoặc cái kia", đúng không? Theo các giả định này, giữa công việc và cuộc sống, công việc là ưu tiên số một. Thậm chí còn có thể cũng là ưu tiên số hai, số ba và số bốn luôn. Vậy cuộc sống được đặt ở vị trí nào? Không đời nào tôi lại gợi ý rằng các nhân viên ở châu Á nên từ bỏ nguyên tắc làm việc chăm chỉ của họ. Tuy nhiên, công việc và cuộc sống không nhất thiết phải loại trừ lẫn nhau. Khi các nhân viên châu Á leo lên các bậc cao hơn trong nấc thang kinh tế, tiếp cận với những ý tưởng mới và những thông lệ tốt nhất từ khắp nơi trên thế giới, chúng ta cần phải thách thức các thông lệ cũ kỹ, lâu đời và thử nghiệm các triển vọng mới.

Chúng ta không cần phải tiếp tục chấp nhận cái tín điều cho rằng cách duy nhất để tiến lên là phải coi công việc là trên hết và là tất cả. Đây là điều mà những người lao động thuộc thế hệ bùng nổ đã thực hiện trong suốt ba, bốn thập niên qua. Và đến một ngày nào đó, họ tỉnh dậy và nhận ra rằng cuộc sống đã âm thầm trôi qua trong khi họ dốc hết tất cả để kiếm sống.

Ở phần trước, chúng ta đã thảo luận về khái niệm cân bằng giữa hai cực đối lập. Mô hình tuyến tính "hoặc cái này – hoặc cái kia"

đương nhiên thừa nhận rằng chúng ta phải lựa chọn hoặc công việc, hoặc cuộc sống. Do vậy, chúng ta lựa chọn công việc. Chúng ta hãy cùng xem xét điều này nhé. Chúng ta không nhất thiết phải trói buộc mình trong lối tư duy lỗi thời đó. Thay vào đó, chúng ta hãy nhớ lại khái niệm về sự bổ sung lẫn nhau như trong triết lý Âm-Dương của phương Đông.

Đột nhiên, khái niệm cân bằng giữa công việc – cuộc sống lại có vẻ hợp lý, đúng không? Ồ, cuộc sống không phải là một trò thể thao tiêu khiển. Mỗi chúng ta phải tự mình kiểm định giả thuyết này và cố gắng giành được một sự cân bằng về cuộc sống – công việc mà mình muốn. Mỗi chúng ta phải tự quyết định điều gì hợp với mình. Bây giờ, trong giai thoại dưới đây, chúng ta hãy cùng xem những việc mà một nhà quản lý đã làm.

Giai thoại quản lý

George là một nhà quản lý trẻ và nhiều tham vọng trong công ty. Giờ làm việc của anh ta nhiều quá mức đến nỗi các sếp cũng thấy lo ngại và tin rằng rồi anh ta sẽ bị suy sụp hoàn toàn. Thường thường, anh ta đến văn phòng lúc 7h sáng và không ra khỏi văn phòng trước 9h tối. Anh ta làm việc liên tục không ngừng và thậm chí bỏ luôn bữa trưa. Về nhà, anh ta nhanh chóng tắm rửa, ăn ngấu nghiến một ít thức ăn rồi lại tiếp tục làm việc trên máy tính đến tận 1h sáng. Vào thời điểm đó, cũng có thể anh ấy nhận những cuộc điện thoại từ văn phòng châu Âu.

Vì dậy sớm đi làm và về nhà muộn, hai đứa con nhỏ của anh ta không được gặp gỡ, giao tiếp với ba trong suốt tuần. Vợ anh ta cảm thấy mình bị bỏ bê vì George hoàn toàn không có thời gian dành cho cô ấy.

Vào cuối tuần, mọi thứ cũng chỉ khá hơn một chút. Cho dù George quyết định đó là khoảng thời gian giành cho con cái, tuy nhiên anh ta vẫn liên tục bận rộn với công việc. Như mấy đứa con anh ta nhận xét: Ba lúc nào cũng làm việc, làm việc và làm việc.

Khi tôi gặp George theo yêu cầu của sếp anh ta, người ngồi trước mặt tôi là một chàng trai trẻ hết sức hồi hộp và căng thẳng. Mới chỉ 34 tuổi, anh ta đã trở thành Giám đốc tài chính (CFO) của một công ty châu Âu tại châu Á. Trong 18 tháng qua, anh ta hoặc đi công tác, hoặc làm việc gần như 24/7. Anh ta cũng thừa nhận rằng anh ta không thể tiếp tục như thế lâu được. Thậm chí anh ta còn chia sẻ câu chuyện của một nhà quản lý cấp cao khác trong công ty cũng làm việc giống như anh ta. Một ngày nọ, người này thức dậy và thấy mình bị liệt nửa người. Với một nụ cười khổ sở, George nói rằng anh ta hi vọng mình sẽ không có một kết cục như vậy.

Trong những ngày sau đó, anh ta sắp xếp cho tôi nói chuyện với sếp, đồng nghiệp ngang cấp và nhân viên của anh ta để tìm hiểu quan điểm của họ về phong cách lãnh đạo và cách thức làm việc của anh ta. Tôi cũng đề nghị được gặp vợ anh ta.

Các buổi phỏng vấn mang lại cho tôi một bức tranh hấp dẫn về một con người tài năng bị mất cảm giác về sự cân bằng. Anh ta vốn là một người ưa các hoạt động ngoài trời, muốn giành tất cả các kỳ nghỉ cuối tuần với gia đình và bạn bè. Tất cả đều thay đổi từ khi anh ta nhanh chóng được thăng tiến lên các cấp bậc cao hơn trong nấc thang quản lý doanh nghiệp. Anh ta leo lên quá nhanh so với mức tưởng tượng cao nhất của mình. Anh ta vừa hài lòng với sự ghi nhận mà các sếp dành cho anh ta, vừa bị áp đảo bởi trách nhiệm càng ngày càng nặng nề.

Đồng nghiệp mô tả anh ta là một nhà lãnh đạo tử tế và dễ gần, luôn coi trọng lợi ích của họ hơn lợi ích của chính mình. Anh ta luôn sẵn lòng giúp đỡ nhân viên – những chuyên viên quản lý tài chính ở các nước. Nhiều người cảm thấy rằng anh ta đang làm những việc mà lẽ ra nên giao xuống cho họ làm. Vì anh ta không bao giờ từ chối, đồng nghiệp ở châu Âu thường đưa ra cho anh ta những "yêu cầu kỳ quặc" về số liệu tài chính. Nếu họ muốn có số liệu nào đó ngay sáng hôm sau, anh ta sẽ nhận trách nhiệm và tự làm một mình.

Trong những tháng tiếp theo, George bắt đầu hiểu rằng thời gian làm việc khổ cực và quá dài mà anh ta đang phải chịu đựng, một phần do chính anh ta tạo ra: không ủy quyền; làm những việc mà đáng ra nhân viên cấp dưới phải làm; quá cả nể, dễ dãi; không biết đấu tranh, phản đối khi cần, và quan trọng hơn, không bước lên để thực sự đảm nhận những trách nhiệm mới của một vị CFO. Giờ đây anh ấy cũng lần đầu tiên hiểu được rằng các chuyên viên kiểm soát tài chính của anh ta, hầu hết đều là những người có kinh nghiệm, có thâm niên, cảm thấy rằng anh ta không tin tưởng họ và không trao quyền cho họ. Một vài người nói thẳng: "Hãy để chúng tôi làm việc của mình. Chúng tôi là những người có kinh nghiệm và hoàn toàn có khả năng. Chúng tôi không cần anh ta đến tận nơi và trói tay chúng tôi!"

Ba tháng sau, George lấy lại được cân bằng và khôi phục lại cuộc sống. Mỗi buổi sáng, anh ấy dậy lúc 6h sáng, sau đó dành ra 30 phút để đi bộ hoặc bơi lội. Anh ấy đến văn phòng lúc 7.30h sáng và ra khỏi văn phòng muộn nhất là lúc 7h tối. Khi anh ta về đến nhà, các con vẫn còn thức. Khi lũ trẻ đi ngủ, anh sẽ làm việc đến 9 giờ tối. Sau đó, anh ta đã thỏa thuận với vợ là sẽ tắt máy tính, BlackBerry, và quan tâm đến cô ấy.

Anh ta ủy quyền và trao quyền nhiều hơn cho nhân viên. Các chuyến công tác đến các nước giảm từ hoạt động hằng tuần xuống thành các chuyến công tác khi cần thiết. Như anh ta nói: "Không cần phải đi lại nhiều. Nhân viên của tôi kiểm soát được tình hình mà. Chúng tôi có thể kiểm tra qua email và điện thoại."

George đã học được cách đấu tranh và nói "không" với những "yêu cầu kỳ quặc". Các ngày nghỉ cuối tuần giờ đây hoàn toàn được giành cho gia đình. Giờ làm việc giảm xuống một cách đáng kể. Công việc và cuộc sống của anh ta giờ đây đã cân bằng hơn nhiều. Anh ta đã bớt căng thẳng và trở nên bình tĩnh hơn. Hiệu quả làm việc tăng đáng kể.

Anh ta cũng khám phá ra rằng là một nhà lãnh đạo cấp cao, cách thức quản lý công việc – cuộc sống sẽ ảnh hưởng lên những người xung quanh, dù tốt hay xấu. Mấy tháng trước, khi anh ta bị mất kiểm soát, nhân viên của anh ta cũng cảm thấy như vậy. Họ cũng bị căng thẳng. Giờ đây, khi anh ta tìm được sự cân bằng mới, không khí trở nên vui vẻ hơn rất nhiều. Đồng nghiệp vui vẻ hơn và tâm trạng trở nên lạc quan hơn. Đó chính là sức mạnh của sự lan truyền cảm xúc. Một trái tim vui vẻ sẽ tỏa ra những năng lượng tích cực để những người xung quanh bạn đón nhận.

QUẢN LÝ STRESS

Hầu như ai cũng hiểu rằng stress ở một mức độ nào đó là cần thiết để tối ưu hóa kết quả làm việc. Tuy nhiên, stress quá mức trong suốt một thời gian dài có thể trở nên hết sức nguy hại. Những người bị ảnh hưởng không chỉ bị kiệt sức, óc phán đoán của họ cũng trở nên không bình thường. Căng thẳng ở nơi làm việc sẽ tăng lên vì đồng nghiệp trở nên cáu kỉnh và nóng nảy hơn.

Khi mọi người liên tục bị stress và phải làm việc một cách điên cuồng, hiệu quả công việc sẽ giảm mạnh. Họ sẽ phải làm việc chăm hơn và lâu hơn, rồi lại tạo ra nhiều sai sót hơn. Họ giống như một con chuột chạy trên cái bánh xe vậy.

Các nghiên cứu gần đây [1] cho thấy rằng stress không chỉ đến rồi đi. Nó sẽ làm chúng ta thay đổi thông qua việc thay đổi cơ thể và trí não chúng ta. Khi chúng ta bị stress, cơ thể của chúng ta bị đắm chìm trong một đợt sóng biến đổi hóa sinh. Đợt tấn công dữ dội này phá vỡ hệ thống miễn dịch của chúng ta, mở đường cho ung thư, nhiễm trùng và bệnh tật. Hóc-môn do stress giải phóng ra sẽ làm hỏng bộ máy tiêu hóa và phổi của chúng ta, gây ra viêm loét và hen suyễn. Chúng cũng có thể tấn công vào tim bạn, gây ra bệnh tim hoặc đột quỵ Nói một cách ngắn gọn, stress kinh niên giống như một chất độc ngấm từ từ. Cuối cùng, nó sẽ giết chết bạn.

Để chống lại stress, chúng ta cần phải xây dựng được trong chuỗi hoạt động hằng ngày những hoạt động chống stress. Sau đây là một số hoạt động chính mà bạn có thể làm theo. Bạn phải thử nghiệm và tìm ra cái gì là tốt cho bạn.

- Các bài tập vận động như đi bộ, chạy bộ, bơi lội, quần vợt.

- Tập thiền.

- Thư giãn, biện pháp được nói đến đầu tiên bởi tiến sĩ Herbert Benson của đại học Harvard.

- Tập thái cực quyền hoặc yoga.

- Nghe nhạc.

- Đi chơi với gia đình.

- Chơi với con cái, dắt chó đi dạo…

BẠN NGỦ CÓ ĐỦ KHÔNG?

Có nhiều nhà quản lý phi thường rất tự hào về khả năng làm việc nhiều giờ và ngủ rất ít của mình. Cũng giống như George trong giai thoại ở trên, những người này nghĩ rằng họ chỉ cần ngủ nhiều nhất là 4 tiếng, thậm chí có thể ít hơn. Đây là một suy nghĩ sai lầm hết sức nguy hiểm. Thiếu ngủ lâu không chỉ làm giảm hiệu quả làm việc mà còn có thể gây chết người!

Gần đây, tôi có đọc một bài viết trên tờ *The Times of India* viết về cái chết của Ranjan Das, CEO và Giám đốc điều hành của SAP ở Ấn Độ. Anh ta chỉ mới 42 tuổi và là CEO trẻ tuổi nhất trong một công ty đa quốc gia ở Ấn Độ. Anh ta vừa trở về nhà sau buổi tập thể lực thì bị ngã quỵ và chết vì một cơn đau tim.

Theo thông tin từ SAP, Das là một mẫu hình của một người làm việc chăm chỉ, chân chính và ham tìm hiểu. Anh ta sống một cuộc sống rất lành mạnh, ăn uống điều độ và đi bộ thể dục hằng ngày. Anh ta không có các thói quen xấu như uống bia rượu hay hút thuốc, và thường xuyên tràn trề năng lượng. Chỉ một vài tháng trước đây anh ta đã tham gia cuộc thi chạy marathon Chennai. Anh ta rất tham vọng và gắng sức nên chỉ cho phép mình ngủ 4 giờ một ngày.

Vài năm trước, chính bản thân tôi cũng từng bị cảnh báo một lần. Thực ra, cũng mất đến hai lần cảnh báo thì tôi mới bắt đầu để ý. Giai đoạn đầu, công việc tư vấn quá bận, đến mức tôi chỉ còn lại chưa đầy 5 tiếng đồng hồ để ngủ mỗi ngày. Tôi làm việc suốt ngày, 7 ngày một tuần, và đi lại liên tục.

Cho dù lưng luôn bị đau và tôi còn bị chứng đau nửa đầu, tôi phớt lờ tất cả các dấu hiệu cảnh báo và tiếp tục làm việc. Sau đó cơ thể tôi

quyết định nổi loạn. Tôi gặp phải một cơn tai biến lúc 8h tối tại nhà trong một đêm, khi tôi đang chờ một cuộc họp qua điện thoại với đối tác ở châu Âu. Cho dù phải nằm liệt giường suốt 4 ngày, tôi vẫn không nhận ra được vấn đề. Ngay sau khi ra viện, tôi ngay lập tức quay lại với thói quen làm việc kiểu hành xác của mình. 10 tháng sau, tôi bị cơn đau thứ hai, một cơn đau dữ dội và nghiêm trọng. Theo các thành viên trong gia đình và những nhân viên y tế đến chăm sóc, tôi bị một cơn co giật suốt 1 tiếng đồng hồ, còn mọi người xung quanh chỉ biết đứng nhìn một cách vô vọng. Tôi được đưa vào phòng chăm sóc đặc biệt trong 10 ngày. Trong cái đêm tôi được đưa vào bệnh viện, các bác sĩ đã cảnh báo gia đình tôi chuẩn bị cho trường hợp xấu nhất. Họ nói rằng tình trạng của tội tệ đến mức tôi có thể không qua khỏi. Và giờ đây, cuối cùng tôi đã thấm thía thông điệp này.

Não của chúng ta cần phải được ngủ 7 đến 8 giờ một ngày. Quả là ngu ngốc, và thực sự nguy hiểm khi tước đi cái quyền ngủ của chúng ta. Không chỉ việc thiếu ngủ lâu năm sẽ hủy hoại kết quả làm việc của bạn, nó có thể giết luôn cả chính bạn.



- Hãy đặt sức khỏe của chính mình lên vị trí ưu tiên cao nhất trong cuộc đời bạn. Sức khỏe không phải là thứ có thì tốt (good-to-have) mà là một thứ cần phải có (must have). Bạn hãy khuyến khích mọi người cũng làm như vậy.

- Hãy sắp xếp những đợt nghỉ ngơi thường xuyên trong các chuỗi hoạt động hằng ngày của bạn để tự làm mới mình.



Câu hỏi 1: Bạn đã và đang quản lý sức khỏe của mình thế nào?

Câu hỏi 2: Chiến lược tự làm mới mình mà bạn áp dụng là gì?

---

[1]. Carpi, J. "Stress: Tệ hơn bạn nghĩ" *(Stress: It's Worse than You Think) Tâm lý học ngày nay* (Tháng 1-2, 1996)

26 HÀNH TRÌNH LÃNH ĐẠO CỦA BẠN

TÍNH ĐẾN GIỜ, CÔNG VIỆC QUẢN LÝ CỦA BẠN RA SAO?

Trong các chương trình chuyển đổi mà tôi thực hiện dành cho những người lần đầu làm quản lý, tôi đều nhấn mạnh rằng học cách lãnh đạo đòi hỏi phải chăm chỉ và cống hiến. Đây không phải là hoạt động trong lớp, nơi bạn tri thức hóa những điều bạn muốn làm. Việc học thực sự sẽ diễn ra ở nơi làm việc của bạn, nơi mà bạn tương tác với đồng nghiệp hằng ngay, xử lý những thách thức thực tế. Nó liên quan đến sự thay đổi trong một số hành vi lãnh đạo nhất định và sẽ không xảy ra một sớm một chiều. Đôi khi, bạn phải mất hàng tháng để học. Cũng có khi lâu hơn!

Đây là chương cuối cùng của cuốn sách này. Tôi xin chúc mừng các bạn vẫn đang theo dõi. Đã đến lúc dừng lại và kiểm tra xem bạn đã tiến bộ đến mức nào. Bạn sẽ trả lời như thế nào với các câu hỏi sau:

1. Bạn đã tiến bộ đến đâu trong việc đặt năm viên đá nền tảng cho những người lần đầu làm quản lý? Bạn hãy so sánh chúng với những chỉ số KSI mà chúng tôi đề xuất.

2. Bạn nhận thấy mình có những thay đổi gì?

3. Một điều quan trọng nhất mà bạn đã học được về việc trở thành lãnh đạo là gì?

4. Làm thế nào bạn xác định những giá trị phù hợp với cấp bậc của mình?

Các chương trình chuyển đổi mà tôi tổ chức được thực hiện theo hai phần, trải dài suốt 6 đến 10 tháng. Tất cả những người tham gia phải xác định 2 hoặc 3 hành vi lãnh đạo mà họ muốn phát triển thêm. Họ làm việc này sau khi nhận được các thông tin đóng góp từ các sếp và các đồng nghiệp của họ. Cuối chương trình, chúng tôi sẽ thực hiện một cuộc điều tra trực tuyến để thu thập thông tin phản hồi từ các sếp, đồng nghiệp ngang cấp và đồng nghiệp khác về mức độ tiến bộ, nếu có, mà họ thấy từ những người này trong những hành vi lãnh đạo đã xác định trước.

Sau đây là một số nhận xét chung:

- Kết quả điều tra cho thấy rằng hầu hết những người tham gia khóa học thực sự đã có những tiến bộ. Tuy nhiên, cũng có một số ít người được đánh giá là chỉ tiến bộ rất ít.

- Những người được đánh giá là có những tiến bộ đáng kể đã liên tục áp dụng những điều học được vào công việc. Thêm vào đó, họ đã tiếp cận các đồng nghiệp, cảm ơn họ vì đã cung cấp những thông tin trước chương trình học và chia sẻ những điều họ muốn làm. Nhìn chung thì đồng nghiệp đánh giá cao sự cởi mở và xúc động trước những nỗ lực phát triển của họ. Những người tham gia đã vô tình đi trước làm gương và gieo mầm cho một không khí học tập trong tổ chức.

- Khi các sếp chủ động quan tâm đến sự phát triển của những người tham gia, những người tham gia sẽ càng thể hiện sự tiến bộ lớn hơn.

- Những người tham gia biết rõ hơn về chính mình, biết rõ rằng trước khi thay đổi người khác, họ phải tự thay đổi bản thân, sẽ là những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn hơn. Xưa nay, tôi đã để ý thấy

rằng họ linh hoạt hơn và dễ thích nghi hơn. Họ cũng tiến bộ nhanh hơn nhiều.

Khi tiếp tục hành trình lãnh đạo của mình, bạn hãy thử tìm hiểu xem tương lai sẽ như thế nào. Tôi muốn giới thiệu tới các bạn hai cách nghĩ khác.

HÃY NHỚ HỌC, QUÊN VÀ HỌC LẠI

Trong những năm tiếp theo, khi bạn leo lên các bậc cao hơn trong nấc thang lãnh đạo doanh nghiệp, bạn sẽ gánh vác những trách nhiệm nặng nề hơn và gặp phải những thách thức lớn hơn nhiều. Bạn cần phải có các kỹ năng mới và cách tư duy mới. Bạn phải quản lý những mối quan hệ phức tạp hơn nhiều. Lên càng cao, bạn càng cần phải có tầm nhìn xa và có tính chiến lược. Đồng thời, bạn cũng sẽ phải làm việc gần gũi với những người ở cấp thấp hơn trong tổ chức, chịu trách nhiệm về các vấn đề mang tính vận hành và trước mắt. Hãy chuẩn bị để biến việc học, quên và học lại thành một thói quen trong cuộc đời mình. Bạn hãy xây dựng cho mình khả năng và thói quen quan tâm đến một tập hợp nhiều chủ đề không cố định.

Bạn hãy đọc thật nhiều, cả sách hư cấu và sách phi hư cấu. Hãy nói chuyện với những người có kinh nghiệm ở các lĩnh vực hoàn toàn khác với bạn. Hãy đi du lịch khắp nơi và học hỏi từ những người ở mọi tầng lớp xã hội. Hãy thường xuyên dừng lại để suy ngẫm hay quyết định tiếp theo bạn sẽ làm gì. Hãy nhận thức được rằng công việc và nghề nghiệp chỉ là phù du. Đừng tin chắc vào một nghề nghiệp trọn đời tại một tổ chức nào. Tương lai thuộc về những ai có thể cứ vài năm lại tái khám phá bản thân một lần.

Sự thành thạo trong việc nói và viết tiếng Anh là điều kiện tiên quyết để thành công trong kinh doanh. Do vậy, bạn hãy tập trung cải

thiện sự nhuần nhuyễn về tiếng Anh của mình. Với những người phương Tây làm việc ở châu Á, các bạn nên tìm hiểu thêm về văn hóa phương Đông, và học cách nói một chút tiếng phổ thông Trung Quốc.

KHÁM PHÁ MỘT ĐAM MÊ THỨ HAI [1]

Dù không được nói ra, nhưng đây là một đặc tính được thừa nhận là đã tồn tại từ xa xưa. Bạn hãy tìm một lĩnh vực chuyên môn và cống hiến cả đời mình cho nó. Việc đó sẽ mang lại cho các bạn một cuộc đời thành công và an toàn. Do vậy, chúng ta thường thấy mọi người, từ khi còn rất trẻ, đã quyết định chọn một ngành nghề chuyên môn như kỹ sư, kế toán, bác sĩ hoặc nhạc sĩ. Sự lựa chọn từ những ngày còn trẻ sẽ xác định sự nghiệp và hình thành nên cuộc sống của chúng ta.

Là một người thuộc thế hệ Bùng nổ, đây là con đường mà tôi đã chọn vì tôi biết mình không còn con đường nào khác. Sự lựa chọn của tôi là chuyên môn làm kỹ sư. Vài năm sau khi đi làm, ở những năm cuối của độ tuổi 20, viễn cảnh và tầm nhìn của tôi đã được mở rộng đôi chút. Tôi bắt đầu khám phá ra những sở thích và những triển vọng mới. Bỗng dưng việc làm một kỹ sư trở nên không còn là một ý tưởng tuyệt vời như xưa nữa. Cái ý nghĩ muốn trở thành một nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp, điều hành một công ty, chịu tất cả mọi trách nhiệm về kết quả kinh doanh (P&L) của công ty nhanh chóng trở thành một đam mê cháy bỏng của tôi. Tôi đã đạt được điều đó và hết sức thỏa mãn khi được điều hành hoạt động tại châu Á – Thái Bình Dương của một tập đoàn đa quốc gia. Sau đó, khi bắt đầu bước vào độ tuổi 40, một ngày nọ, tôi tỉnh dậy và chợt thấy hình như mình đã đánh mất một điều gì đó. Đam mê đã mất. Ngay lúc đó, tôi đưa mắt nhìn quanh và nhanh chóng khám phá ra “đam mê thứ hai” của mình – được làm việc cùng với các nhà lãnh đạo trong các tổ chức để giúp họ trở thành những nhà lãnh đạo tốt hơn.

Theo một cách nào đó, điều này cũng chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Tôi nhớ lại rằng, ngay khi chỉ mới là một cậu bé vị thành niên, tôi đã rất thích nghiên cứu về hành vi của con người. Tôi vẫn còn nhớ như in một tai nạn xảy ra trong những ngày tôi học đại học. Một ngày nọ, gần kỳ thi nhiệt động lực học đáng sợ trong năm học thứ ba học kỹ sư của tôi, tất cả bạn bè trong lớp đều cuống cuồng học gạo. Ngược lại, tôi thì vẫn đang lãng phí thời gian chôn mình ở một góc thư viện đọc một bài báo trên Harvard Business Review. Một vài người bạn có thiện chí thể hiện sự ngạc nhiên của họ trước cách sử dụng thời gian học rất dở của tôi. Tuy nhiên, có một người đưa ra một lời tiên đoán: “Rồi một ngày, cậu sẽ làm một việc gì đó khác chứ không phải là một kỹ sư.”

Và rồi điều đó trở thành hiện thực. Ở những năm đầu độ tuổi 40, tôi rời bỏ đời sống doanh nghiệp và thành lập công ty tư vấn phát triển lãnh đạo của mình. Đã 12 năm trôi qua, giờ đây tối vẫn đang tiếp tục làm công việc này. Mỗi ngày, tôi tỉnh dậy, cảm nhận được niềm vui trên từng bước chân đi làm. Đây là niềm đam mê thứ hai trong hành trình sự nghiệp của tôi.

Dù đã chọn nghề nghiệp nào, bạn vẫn còn nhiều điều cần phải học hỏi trong những năm tới. Tuy nhiên, bạn hãy cởi mở và sẵn sàng đón nhận những sở thích khác của bạn trong quá trình theo đuổi sự nghiệp hiện tại. Hãy vượt ra khỏi phạm vi của đời sống công việc và gia đình. Hãy chủ động quan tâm đến cộng đồng của bạn.

Hãy nhìn quanh, bạn có thể sẽ thấy những con người xuất chúng từng có những thay đổi nghề nghiệp thành công. Vài người trong số này có thể gắn bó hết sức với công việc hằng ngày là nghiên cứu học thuật, chuyên viên ngân hàng hoặc bác sỹ, nhưng đồng thời vẫn chủ động theo đuổi các sở thích khác như làm nhạc sĩ, họa sĩ, thợ chụp ảnh hoặc giúp đỡ cộng đồng nếu có thời gian rảnh. Và ở giai đoạn

cuối cuộc đời, họ quyết định dành toàn bộ thời gian cho đam mê thứ hai này.

Không ai nói rằng bạn không nên tập trung chuyên môn vào một công việc nào đó. Nhưng đừng để lựa chọn về chuyên môn của bạn trói buộc cả cuộc đời bạn. Bạn vẫn có thể làm được nhiều điều cho những người xung quanh. Bằng cách tìm hiểu rộng hơn và sâu hơn, tôi chắc rằng bạn sẽ cống hiến tốt hơn.



- Học, quên và học lại. Tái khám phá bản thân vài năm một lần.

- Khám phá, phát triển và theo đuổi những mối quan tâm khác bên ngoài. Đó có thể là đam mê thứ hai của bạn.



Câu hỏi 1: Bạn muốn mình sẽ làm gì mười năm tới?

Câu hỏi 2: Bạn định làm thế nào để đạt được điều đó?

---

[1]. Heenan, D. *Cuộc sống kép: Xây dựng đời sống công việc và đam mê vì một thành công không biết trước (Double Lives: Crafting Your Life of Work and Passion for Untold Success)* (Palo Alto, Davies-Black Publishing, 2002)

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Một buổi nói chuyện huấn luyện [1]

Cheng là Giám đốc Marketing. Lucy là một chuyên viên sản phẩm, cấp dưới của anh ta. Đầu tiên, cô ấy là một thực tập sinh quản trị hoàn toàn mới ra trường. Trong vòng 18 tháng, cô đã thể hiện sự vượt trội so với mọi người trong nhóm. Cô ấy là một người tham vọng và nôn nóng muốn nhận những trách nhiệm lớn hơn. Cô ấy đã thể hiện sự tự tin rất cao và khả năng làm việc không cần phải giám sát nhiều.

Cheng rất ấn tượng bởi điều đó và cảm thấy rằng cô ấy đã sẵn sàng đảm nhận vị trí giám đốc sản phẩm. Tuy nhiên, anh ta vẫn có điều băn khoăn. Cô ấy quá khắt khe, yêu cầu cao đến mức có xu hướng trở nên tàn nhẫn khi theo đuổi các mục tiêu của mình. Nếu không biết cách nhạy cảm hơn với đồng nghiệp, cô ấy sẽ có nguy cơ xa lánh mọi người xung quanh. Là quản lý, anh ấy cảm thấy rằng mình có trách nhiệm phải mài giũa những điểm chưa hoàn thiện của cô ấy.

Một sản phẩm mới trong loạt sản phẩm chăm sóc da của Gerome sắp sửa được tung ra thị trường, và Cheng quyết định sẽ giao nhiệm vụ này cho Lucy quản lý. Cô ấy rất vui mừng trước sự tin tưởng mà Cheng dành cho mình vì cô biết, nhiệm vụ tung sản phẩm mới ra thị trường thường được giao cho những nhân viên có kinh nghiệm và có thâm niên cao hơn. Cheng cũng đã giao cho một thực tập sinh quản lý khác tên là Amy hỗ trợ Lucy trong công việc này.

Hai tháng trôi qua. Chỉ mới hôm qua thôi, Cheng nghe nói rằng Lucy đã có một trận cãi nhau lớn với nhóm Chuỗi Cung ứng về một số vấn đề tồn kho cho đợt giới thiệu sản phẩm này. Anh ta cũng để ý thấy

rằng đã xuất hiện sự va chạm giữa Lucy và đại diện quảng cáo. Cheng biết rằng mình cần phải nói chuyện gấp với Lucy. Anh ta nhấc điện thoại và sắp xếp để cô ấy đến văn phòng mình ngay chiều hôm đó để nói chuyện.

Cheng: *Chào Lucy. Cô vào đi.*

Lucy: *Chào ông Cheng. Có chuyện gì vậy ạ?*

Cheng: *À, tôi chỉ muốn cập nhật tình hình về việc giới thiệu sản phẩm của Gerome ấy mà. Chúng ta có thể có một cuộc thảo luận ngắn về tiến triển công việc không?*

Lucy: *Được thôi. Có gì đâu ạ.*

Cheng: *Tốt. Việc chuẩn bị thế nào rồi?*

Lucy: *Vẫn đúng như kế hoạch. Như ông biết, việc giới thiệu sản phẩm sẽ diễn ra trong khoảng 3 tháng nữa. Hầu hết mọi công tác hậu cần đều phải được sẵn sàng trước thời điểm đó.*

Cheng: *Cô hãy nói rõ hơn một chút nữa.*

Im lặng. Lucy hơi do dự một chút. Cheng vẫn im lặng và để cho Lucy không gian để sắp xếp các suy nghĩ của mình.

Lucy: *Công tác hậu cần vẫn đang diễn ra theo đúng lịch trình như tôi đã thảo luận với ông. Nhưng vẫn còn hai vấn đề mà tôi hơi lo lắng.*

Cheng: *Vấn đề gì vậy?*

Lucy: *Những người ở Chuỗi Cung ứng có thể sẽ khó cung cấp hàng hóa đến kho kịp cho buổi giới thiệu sản phẩm. Một vấn đề đáng lo khác là khi đó, tất cả các quảng cáo có thể vẫn chưa xong.*

Cheng: *Ngoài hai việc này ra, có việc gì tôi cần phải biết không?*

Lucy: *Không, chỉ thế thôi ạ.*

Cheng: *Tình trạng của hai vấn đề này hiện tại như thế nào?*

Lucy: *Hôm qua, tôi nói chuyện với Johny, Giám đốc Chuỗi Cung ứng. Anh ta bảo tôi rằng hàng hóa chuyển đến kho cho buổi giới thiệu sản phẩm có thể bị trễ vì tôi không cho anh ta có đủ thời gian để thực hiện.*

Cheng: *Bao giờ hàng hóa phải đến?*

Lucy: *Muộn nhất là trong 8 tuần nữa. Tôi thực sự rất bực mình khi bây giờ anh ta mới nói với tôi về chuyện này. Đó không phải là lỗi của tôi.*

Cheng: *Vậy cô đã giải quyết chuyện này với Johny như thế nào?*

Lucy: *Chúng tôi chẳng đi đến thỏa thuận nào hết cả. Tôi rất bực mình. Cả hai chúng tôi đã chỉ tay vào mặt nhau mà nói.*

Lucy nhìn có vẻ rất lo âu. Cô ngừng lại một lúc. Sau đó, cô ấy nói tiếp.

Lucy: *Giá như tôi giữ được bình tĩnh và không hét vào mặt anh ta như vậy thì hay biết mấy.*

Cheng: *Có vẻ như đã có một trận cãi nhau dữ dội giữa hai người rồi. Rồi giờ vấn đề cô phải giải quyết là gì nào?*

Lucy: *Chúng ta cần phải có hàng hóa trong kho ở đây kịp cho buổi giới thiệu sản phẩm. Chúng ta cần ít nhất 8 tuần để chuẩn bị sẵn sàng cho các kênh phân phối. Ông Cheng này, ông có thể gây một chút áp*

lực lên Johny được không? Mọi việc sẽ kết thúc ở đây mất. Và nếu điều đó xảy ra, đó là lỗi của nhóm Chuỗi Cung ứng.

Cheng: *Tôi có thể nói rằng cô đang rất bực mình. Cô nói đúng, mọi việc sẽ phải kết thúc tại đây nếu hàng không đến kịp. Lucy này, nếu cô còn nhớ, chính cô đã đảm bảo với tôi rằng cô sẽ phụ trách buổi giới thiệu này mà. Vậy thì bây giờ ý cô là "tiếp tục" hay "dừng lại" nào?*

Im lặng. Lucy suy nghĩ rất kỹ. Sau đó cô ấy nói với một sinh lực hoàn toàn mới.

Lucy: *Ông Cheng này, ông đừng lo. Tôi sẽ thành công.*

Cheng: *Tôi rất vui khi nghe cô nói vậy. Cô sẽ phải làm gì để hàng hóa đến kho kịp thời đây?*

Lucy: *Ngay sau buổi nói chuyện này, tôi sẽ đến và nói chuyện với Johnny. Việc đầu tiên mà tôi làm là xin lỗi anh ta vì đã quá nóng nảy. Tôi chắc rằng nếu cùng nhau làm, chúng tôi sẽ giải quyết được vấn đề này.*

Cheng: *Đó là một cách hay đấy. Bao giờ cô có thể cho tôi biết kết quả của cuộc nói chuyện giữa cô và Johnny?*

Lucy: *Tôi sẽ gọi vào di động của ông. Tôi biết ông sẽ ra ngoài gặp khách hàng chiều nay mà.*

Cheng: *Hay đấy. Thế còn về chuyện quảng cáo thì sao?*

Lucy: *Tuần trước tôi vừa có một số thay đổi nhỏ. Đại diện quảng cáo bảo rằng tôi phải thôi thay đổi quá nhiều. Nếu không, quảng cáo sẽ không hoàn thành đúng thời hạn.*

Thực ra, tôi nghĩ đó là thái độ không tốt của họ. Họ không linh hoạt! Chúng ta là khách hàng của họ. Họ phải đáp ứng mọi nhu cầu của chúng ta chứ. Chẳng phải khách hàng luôn luôn đúng sao?

Cheng: *Vậy vấn đề nằm sau những thay đổi này là gì?*

Một khoảng dừng khá dài. Im lặng.

Lucy: *Tôi nghĩ rằng tôi đã quá bị công việc áp đảo. Có quá nhiều chi tiết không đúng, do vậy tôi phải cố gắng chỉnh sửa.*

Cheng: *Cô rất cần phải hiểu rằng đại lý quảng cáo là một đối tác thân cận nhất của chúng ta. Chúng ta cần phải coi họ như những người trong công ty. Cô hãy đặt mình vào vị trí của họ. Cô sẽ bị ảnh hưởng như thế nào bởi những thay đổi ở phút cuối như thế này?*

Lucy: *Tôi hiểu ý ông rồi. Họ cũng có những quy trình nội bộ của họ và họ cần thời gian. Tôi nghĩ rằng tôi cũng sẽ rất bực mình nếu tôi là họ. Ông Cheng ạ, tôi không muốn quảng cáo của tôi bị chậm trễ. Từ nay tôi sẽ cẩn thận hơn.*

Cheng: *Thế còn về thực tập sinh quản lý của chúng ta, cô Amy, thì sao? Cô ấy đang giúp việc cho cô như thế nào?*

Lucy: *Nói thật là cô ấy quá mới. Tôi hoàn toàn không cho cô ấy tham gia vào công việc này.*

Cheng: *Vậy cô ấy làm gì?*

Lucy: *Chẳng làm gì nhiều. Cô ấy không hiểu văn hóa của chúng ta. Tôi sẽ nói sơ cho cô ấy biết sau buổi giới thiệu sản phẩm này.*

Cheng: *Lucy, hãy xem con đường sự nghiệp của cô đi. Cô vào công ty làm một thực tập sinh quản lý cách đây 18 tháng. Vậy mà giờ đây,*

cô đã tự mình có thể quản lý một đợt giới thiệu sản phẩm rồi đấy. Điều gì đã góp phần giúp cô phát triển nhanh đến vậy?

Lại một sự im lặng kéo dài. Lucy có vẻ bối rối. Sau đó, cô hơi mỉm cười.

Lucy: *Tôi thật may mắn. Ông đã cho tôi tham gia vào công việc ngay từ ngày đầu tiên. Cho dù tôi bắt đầu từ con số không, ông đã tin tưởng và cho phép tôi nhận hết nhiệm vụ này đến nhiệm vụ khác. Đó là cách để tôi học hỏi. Ông nói đúng. Tôi phải cho Amy tham gia vào công việc. Tôi không thể tự mình làm hết mọi việc. Tôi sẽ bắt đầu bằng việc cho cô ấy làm việc với đại diện quảng cáo. Đó là một cơ hội học tập tốt cho cô ấy. Tôi sẽ chỉ là người kiểm tra cuối cùng thôi.*

Cheng: *Tôi nghĩ là chúng ta đã có những bước tiến lớn đấy. Tuy nhiên, vẫn còn những việc mà cô cần phải làm tiếp. Chúng ta sẽ sớm gặp lại chứ? Để kết thúc mọi chuyện?*

Lucy: *Vâng. Cảm ơn ông đã dành thời gian nói chuyện với tôi. Tôi biết rằng đợt giới thiệu sản phẩm này là hết sức quan trọng. Tôi sẽ làm việc với Johnny và Amy về hai vấn đề quan trọng còn lại. Chúng ta sẽ gặp lại vào thứ Hai được không? Tôi sẽ cập nhật cho ông những thông tin mới nhất.*

Ghi chú

Trong tình huống này, trước hết, Giám đốc Cheng dự đoán nhu cầu phát triển của nhân viên cấp dưới, Lucy, và sau đó giao cho cô ấy một nhiệm vụ để tạo điều kiện cho cô ấy phát triển. Anh ta theo dõi cô ta rất chặt chẽ và huấn luyện cô ta.

Trong buổi nói chuyện huấn luyện, Cheng sử dụng quy trình GROW. Bạn có thể xác định được bốn giai đoạn không: Mục tiêu,

Thực tế, Lựa chọn và Giải pháp tiếp theo? Hãy lưu ý cách Cheng sử dụng câu hỏi mở và câu hỏi thăm dò. Ở nhiều thời điểm, Cheng ngồi yên và để im lặng thôi thúc Lucy.

Đầu tiên, Lucy cố gắng đổ lỗi cho người khác về những chuyện đang xảy ra. Sau đó, cô ấy cố gắng đẩy "con khỉ" sang vai của sếp. Cô ấy cũng không thể ủy quyền cho người khác, do vậy, cô ấy đã tự chồng chất công việc lên vai mình và gây ra một loạt những sai sót. Sếp của cô biết hết tất cả mọi chuyện và có thể thay đổi cách nhìn nhận của cô ta, buộc cô ta phải chịu trách nhiệm làm cho buổi giới thiệu sản phẩm diễn ra thành công. Bạn cũng nên để ý cách thực hiện nói chuyện với một phong cách bình tĩnh và điềm đạm.

Phải thừa nhận rằng, với những người đã từng thử huấn luyện nhân viên cấp dưới, buổi nói chuyện này có vẻ là quá dễ dàng. Vở diễn này chỉ nhằm mục đích minh họa cách thức quy trình GROW diễn ra và cách sử dụng các năng khiếu huấn luyện. Khi bạn huấn luyện, hãy sẵn sàng đón nhận sự phản kháng. Có lẽ việc huấn luyện của bạn sẽ không diễn ra một cách suôn sẻ như trong trường hợp này đâu.

---

[1]. Tôi xin cảm ơn Audrey Lee và Charles de Brabant đã mô tả bối cảnh của đoạn hội thoại này.

Phụ lục 2: Làm thế nào sếp có thể tạo điều kiện cho những người lần đầu làm lãnh đạo chuyển đổi thành công?

Trở thành sếp lần đầu tiên vừa háo hức, vừa thấy xứng đáng lại vừa đáng lo. Như cuốn sách này đã viết, quy trình phát triển trở thành một nhà quản lý không phải là một quy trình tuyến tính. Một người hoàn thành rất tốt vai trò một chuyên gia hoặc một người đóng góp cá nhân không thể chuyển đổi một cách trực giác thành một nhà quản lý được.

Trước hết, cần phải hiểu được rằng họ cần phải đóng một vai trò khác và tạo ra những giá trị phù hợp với cấp bậc của mình. Để làm được điều này, họ cần phải mang một nhân dạng mới, có những kỹ năng mới và bớt làm những việc đã khiến họ thành công trước đây. Việc chuyển đổi có thể khá phức tạp và khó khăn.

Các sếp có thể hỗ trợ họ chuyển đổi thành công bằng cách làm theo các bước sau:

1. Cộng tác với bộ phận Học tập & Phát triển để tổ chức một chương trình chuyển đổi cho những người lần đầu làm quản lý.

2. Hãy dành thời gian làm việc trực tiếp để hỗ trợ họ nhận biết và làm quen với vai trò mới. Hãy thảo luận với họ về những thay đổi cần thiết để thực sự bước chân vào thực hiện những vai trò mới. Bạn hãy giúp họ hiểu được thành công của họ sẽ được xác định như thế nào. Hãy cho họ biết những giá trị bạn kỳ vọng ở họ, với tư cách là nhà

quản lý? Bạn hãy xem "Mô hình chuyển hướng lãnh đạo" *(Leadership Turns Framework)* [1] trong phụ lục 4. Sẽ rất hữu ích nếu bạn cùng với những người mới bắt đầu làm quản lý xem lại mô hình này. Bạn có thể giúp họ đẩy nhanh quá trình học tập bằng cách chia sẻ những kinh nghiệm học tập của bạn trong quá trình điều chỉnh cho phù hợp với công tác quản lý.

3. Các nhà quản lý mới, mà thậm chí cả những nhà quản lý có kinh nghiệm cũng vậy, thường phải nỗ lực tìm kiếm sự cân bằng giữa việc tập trung vào kết quả hay tập trung vào con người. Suy nghĩ của họ là phải lựa chọn giữa cái này hoặc cái kia. Không thể tập trung vào cả hai cái cùng một lúc. Bạn hãy giúp họ thay đổi kiểu suy nghĩ này. Các nhà quản lý hiệu quả không chấp nhận kiểu lựa chọn một trong hai như vậy. Họ muốn cả hai. Hãy xem xét việc thay thế KPI bằng KSI (xem chương 2 và chương 4). Và không có gì có sức thuyết phục lớn hơn việc bạn chỉ cho họ cách để thực hiện điều này.

4. Hãy thể hiện một sự quan tâm thực sự và lâu dài đến sự phát triển của họ. Hãy thảo luận với họ về những điểm mạnh và những lĩnh vực phát triển của họ. Hãy huấn luyện họ và thường xuyên cho họ những phản hồi mang tính xây dựng. Bạn hãy cung cấp thông tin cho kế hoạch phát triển cá nhân (PDP) của họ (xem chương 6).

5. Hãy kiên nhẫn. Hãy khoan dung với họ bằng cách cho họ cơ hội được học hỏi từ những sai lầm của mình.

6. Hãy nhớ rằng nhân viên cấp dưới của bạn sẽ coi bạn như một tấm gương. Bạn hãy là nhà quản lý mà bạn muốn họ trở thành.

---

[1]. “Mô hình chuyển hướng lãnh đạo” *(Leadership Turns Framework)* được phỏng theo một tác phẩm của Charan, Drotter và Noel

Phụ lục 3: Sử dụng nguồn vốn nhân lực làm đòn bẩy để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững

Những người có kinh nghiệm thực tế trong việc học tập và phát triển có cơ hội đóng góp nhiều hơn cho tổ chức trong thế kỷ 21. Thông qua chiến lược nguồn vốn nhân lực, họ có thể tạo ra ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến kết quả kinh doanh qua việc giải quyết bốn lĩnh vực mà chúng ta đã đề cập đến trong cuốn sách này, và do vậy, đẩy mạnh lợi thế cạnh tranh một cách bền vững.

1. Hỗ trợ chuyển đổi cho những người lần đầu làm quản lý

Nhiều tập đoàn đa quốc gia hàng đầu trên thế giới đã nhận thức được tầm quan trọng của việc chuyển đổi quản lý. Thực ra, như đã được thảo luận trong phần đầu cuốn sách này, quá trình chuyển đổi cho những người lần đầu làm quản lý là một quá trình then chốt và căn bản. Việc các nhà quản lý thực hiện sự thay đổi này tốt đến mức nào sẽ không chỉ quyết định hiệu quả làm quản lý của người đó trong hiện tại, mà còn ảnh hưởng đến cách thức họ lãnh đạo trong tương lai, khi trở thành những nhà lãnh đạo cấp cao.

Các công ty thực hiện tốt công tác chuyển đổi cho những người lần đầu làm quản lý thường thực hiện những phương pháp sau:

- Kết nạp các nhà quản lý mới vào một chương trình chuyển đổi, có thể trước hoặc sau khi họ nhận những trách nhiệm mới.

- Áp dụng nguyên lý 70-20-10 [1] (xem biểu đồ A3). Trong việc phát triển lãnh đạo, mọi người học tốt nhất là thông qua thực hành (70%), được củng cố thêm bằng việc học tập từ những người khác (20%) và từ đào tạo (10%).

- Thu hút các nhà quản lý của học viên tham gia vào quá trình chuyển đổi. Họ thật sự là chìa khóa cho thành công của quá trình này.



Biểu đồ A3: Nguyên lý 70-20-10

2. Giáo dục các nhà quản lý về khái niệm phát triển chuỗi giá trị

Các nhà lãnh đạo ở mọi cấp bậc trong tổ chức cần phải mang lại được những giá trị phù hợp với cấp bậc của mình. Điều này hầu như không được nhận thức và được hiểu một cách quá sơ sài trong nhiều tổ chức, cả trong khu vực công và tư, trên khắp thế giới. Theo Charan, Drotter và Noel, tác giả cuốn *Công việc của lãnh đạo: Làm thế nào để xây dựng một công ty có sức mạnh lãnh đạo (The Leadership Pipeline: How to build the Leadership Powered Company)* thì: “Trong một số công ty, ít nhất 50% nhân viên tại các vị trí lãnh đạo đang làm việc ở mức quá thấp dưới cấp bậc của mình. Họ có tiềm năng… nhưng tiềm năng đó không được hiện thực hóa. Nói một cách ngắn gọn là họ bị kẹt và cản trở cả hệ thống.” Nói cách khác, họ đang hủy hoại các giá trị.

Giờ đây các doanh nghiệp đang tự hỏi: "Làm sao để đảm bảo rằng ở mọi tầng lớp trong tổ chức, mỗi nhà quản lý đều là những người tạo giá trị?"

Để mọi chuyện diễn ra có lợi cho mình, các công ty đó tổ chức các chương trình chuyển đổi để nhân viên sẵn sàng khi đảm nhận những cấp độ trách nhiệm khác nhau trong tổ chức. Điển hình, không chỉ thực hiện một chương trình chuyển đổi cho những người lần đầu làm quản lý, các công ty còn tổ chức thêm hai chương trình giành cho những nhà quản lý cấp trung và cấp cao.

Bằng việc áp dụng mô hình chuyển đổi lãnh đạo trong phụ lục 4, họ đào tạo các nhà quản lý về khái niệm phát triển chuỗi giá trị trên khắp tổ chức.

3. Giải phóng năng lượng và giá trị thông qua làm việc theo nhóm

Trong nền kinh tế mạng lưới, dù đã nhận thức được rằng đội nhóm là phương tiện chính để thực hiện những hoạt động phức tạp, nói chung, các tổ chức vẫn gặp khó khăn trong việc tạo ra những nhóm có kết quả làm việc cao. Cho dù các nhà lãnh đạo, theo thói quen và theo nghi thức, thường tập hợp mọi người lại và gắn cho họ cái tên là NHÓM, trên thực tế, một tỉ lệ lớn các nhóm hoạt động kém hiệu quả ở mọi cấp độ trong tổ chức, ngay cả ở cấp độ quản trị cấp cao – CEO và những người báo cáo trực tiếp cho ông ta.

Các nhóm kém hiệu quả có thể làm hao hụt, cạn kiệt sức mạnh cả về thể chất lẫn cảm xúc của những người tham gia. Sự chia rẽ sẽ càng xa hơn và sâu hơn nếu như đội ngũ lãnh đạo cấp cao không thực hiện chức năng của mình.

Việc xây dựng các nhóm làm việc có hiệu quả cao là một nguồn lợi thế cạnh tranh chủ chốt. Các công ty thực hiện việc này thành công sẽ

vượt xa đối thủ khác trong việc kinh doanh. Hãy xem lại phần 4 của cuốn sách này.

4. Hãy tăng mức độ gắn kết của nhân viên

Như đã nói trong chương 17, phần lớn nhân viên không gắn kết. Chỉ có 1/5 số nhân viên gắn kết với công việc và công ty. 2/5 số nhân viên đang chờ đợi được gắn kết. 2/5 còn lại sẽ rời bỏ công ty dưới bất kỳ hình thức nào. Các nhân tố đóng góp vào kết quả đó là: tinh thần lãnh đạo tổ chức, môi trường làm việc, phát triển sự nghiệp và quan tâm đến từng nhân viên. Hãy tưởng tượng mức độ ảnh hưởng lên kết quả hoạt động của toàn công ty nếu như 3/5 số nhân viên gắn kết với doanh nghiệp.

Hãy xem xét bốn lĩnh vực nói trên, có một nhân tố mang tính quyết định chung – lãnh đạo.

Hãy nhớ:
Trong tổ chức, mọi thứ phát triển hay sụp đổ đều do sự lãnh đạo.

Một bước rất quan trọng phải làm để có thể tiến lên là buộc các nhà lãnh đạo phải chịu trách nhiệm không chỉ mang lại "cái gì" mà còn phải chịu trách nhiệm về cách thức mang lại điều đó "như thế nào". Hãy xem xét việc thay thế KPI bằng chỉ số KSI. Hãy xem lại chương 2 và chương 4.

---

[1]. McCall, M. "Phát triển lãnh đạo bằng kinh nghiệm" *(Leadership Development through Experience)" Academy of*

Management Executive (Vol.18, No.3, 2004)

Phụ lục 4: Mô hình chuyển đổi lãnh đạo

NHÂN TỐ	CHUYÊN GIA	NGƯỜI LẦN ĐẦU LÀM LÃNH ĐẠO
Các trách nhiệm chính	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
Các kỹ năng chủ yếu	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
Các bên có quyền lợi liên quan chủ yếu		
Giá trị tăng thêm		

Nguyên tắc ở đây là khi thăng tiến lên vị trí cao hơn trong tổ chức, giá trị tăng thêm mà chúng ta tạo ra ở các vị trí cao hơn về cơ bản là

khác, và lớn hơn ở vị trí cũ. Đây là thách thức của việc thực hiện chuyển đổi lãnh đạo. Bằng cách thực hiện phân tích này, chúng ta có thể ngay lập tức nhìn thấy sự khác biệt không thể tránh khỏi giữa các cấp bậc quản lý khác nhau. Nhìn chung, có các vị trí khác nhau với trách nhiệm ngày càng tăng sau đây trong tổ chức: (a) Chuyên gia, (b) Quản lý bộ phận, (c) Quản lý phòng, (d) Giám đốc / Giám đốc cấp cao, (e) Giám đốc điều hành cấp cao/Tổng giám đốc, (f) Chủ tịch.

Có những hoạt động khác nhau cần phải làm như sau: (a) đến (b), (b) đến (c), (c) đến (d), (d) đến (e), và (e) đền (f).

Có bốn khía cạnh để thực hiện chuyển đổi thành công. Đó là:

(a) Các trách nhiệm chính: Bốn hoặc năm trách nhiệm chính yếu nhất là gì? Những trách nhiệm này cần phải chiếm 80% yêu cầu công việc ở cấp bậc này.

(b) Các kỹ năng chủ yếu: Cần phải phát triển và có thêm các kỹ năng mới, cứng và mềm, nào? Làm thế nào để bạn có được những kỹ năng đó?

(c) Những bên có quyền lợi liên quan chính yếu: Bạn càng tiến lên cấp bậc cao, quan hệ của bạn với các bên có quyền lợi liên quan và những thành phần khác càng trở nên phức tạp hơn. Quản lý mối quan hệ với các bên có quyền lợi liên quan sẽ là một nhân tố mang tính quyết định đối với thành công của bạn.

(d) Giá trị tăng thêm: Những thành quả quan trọng nào cần tạo ra cho phù hợp với cấp bậc này?

Kiểm tra thử: Sau khi bạn đã hoàn tất mô hình này cho hai vị trí chuyên gia và nhà quản lý mới, bạn có thấy được sự khác biệt nào lớn giữa hai vị trí này không? Sự khác biệt không lớn có thể là do hai

nguyên nhân sau: (a) bạn chưa hiểu rõ vai trò quản lý hoặc (b) phân tích của bạn chưa được kỹ lưỡng lắm.

VỀ CÁC CHÚ THÍCH

Khi viết cuốn sách này, tôi đã tổng hợp từ những bài học và những kinh nghiệm từ vô số những nhiệm vụ và chương trình của tôi với những khách hàng khác nhau trong suốt thập kỷ qua. Tôi cũng đã tham chiếu đến nhiều cuốn sách và bài viết vốn đã giúp tôi rất nhiều trong quá trình hơn ba mươi năm quản lý kinh doanh và tư vấn.

VỀ TÁC GIẢ

BH Tan là một nhà huấn luyện lãnh đạo cấp cao, nhà tư vấn và giáo dục lãnh đạo chuyên về phát triển lãnh đạo ở những môi trường đa văn hóa. Ông là chủ tịch của Lead Associates (www.leadassociates.com.sg).

Trong 12 năm qua, tác giả đã làm việc với hàng trăm nhà lãnh đạo cấp cao trong rất nhiều ngành khác nhau. Ông đã huấn luyện các CEO, giám đốc cấp cao, giám đốc và các nhà quản lý cấp trung ở châu Á, ở Mỹ và ở châu Âu, huấn luyện các nhóm lãnh đạo cấp cao để đẩy mạnh sự phát triển và hiệu quả của họ, đồng thời mang lại những giá trị lớn hơn cho tổ chức của họ. Những nhà lãnh đạo từng làm việc với BH Tan đánh giá cao năng lực độc nhất của ông trong việc gợi ra những quan điểm sâu sắc dựa trên kinh nghiệm thực hành và thực tế của ông.

Trước khi trở thành một nhà huấn luyện lãnh đạo, BH Tan đã là một nhà quản lý kinh doanh cấp cao với 25 năm kinh nghiệm lãnh đạo quốc tế, làm việc trên khắp nhiều nơi ở châu Á, bao gồm các nước ASEAN, Trung Quốc, Ấn Độ, Đài Loan, Hàn Quốc, Nhật Bản cũng như ở châu Mỹ và Tây Âu. Ông đã phục vụ ở cấp bậc giám đốc cấp cao trong nhiều tập đoàn đa quốc gia.

Ông đã tư vấn cho nhiều công ty và tổ chức quốc tế hàng đầu bao gồm AMD, L’Oreal, Dell, Johnson & Johnson, International Flavors & Fragrances, Microsoft, TSMC, BASF, Sanofi-Aventis, Exane Derivatives and Lafarge.

Hiện tại ông đang sống ở Singapore với vợ, Boon Hwa và hai cô con gái, Andrea và Amelia. Ông rất thích đi du lịch, đọc sách, đi bộ và

nghe nhạc.

